

Guia metodològica



Guia de criteris per a l'elaboració de plans i programes de la Generalitat de Catalunya

Versió 1- Maig de 2019



**Generalitat
de Catalunya**

Índex

1 PLANS I PROGRAMES: CONCEPTES BÀSICS I INTEGRACIÓ EN LA GESTIÓ	4
1.1 Plans i programes: conceptes bàsics	4
1.2 Els plans i programes en el cicle de gestió de la Generalitat de Catalunya	6
2 COMPONENTS DELS PLANS I PROGRAMES.....	12
2.1 Elements de planificació	12
2.2 Teoria del canvi	14
2.3 Concreció estratègica i operativa. Components	15
2.4 Programació i recursos	26
3 AVALUACIÓ I SEGUIMENT DELS PLANS I PROGRAMES	30
3.1 Definició prèvia de sistemes de seguiment i control i avaluació.....	30
3.2 Avaluabilitat de plans i programes	35
3.3 Avaluació <i>ex-ante</i> de plans i programes	37
3.4 Anàlisi de sensibilitat i riscos	39
3.5 Requeriments en la tramitació i aprovació de plans i programes	40
3.6 Transparència en els plans i programes	42

4 LA TRANSVERSALITAT DE GÈNERE EN ELS PLANS I PROGRAMES	43
4.1 Origen i objectius.....	43
4.2 Integració de la transversalitat de gènere en la planificació	45
4.3 Recomanacions complementaries per al procés de planificació	48

Introducció

Aquesta Guia ha estat desenvolupada pel Departament de la Vicepresidència i d'Economia i Hisenda amb la col·laboració del Departament de la Presidència i el suport de l'Institut Català d'Avaluació de Polítiques Públiques, per tal de facilitar orientacions i criteris que puguin ajudar en el procés de disseny i elaboració dels plans i programes de la Generalitat de Catalunya.

Tot i no existir una única metodologia per a la planificació de les intervencions públiques, esdevé rellevant que les administracions públiques puguin tenir sistematitzats els processos d'elaboració i disseny de polítiques públiques i definits un criteris generals, així com uns continguts mínims per als seus plans i programes. Amb aquesta finalitat s'ha desenvolupat aquesta Guia, que té per objectiu orientar i proporcionar criteris pel que a l'elaboració de plans, programes o altres iniciatives de la Generalitat de Catalunya. En aquest document s'exposen metodologies, eines i recursos sobre diferents aspectes de la planificació de les intervencions públiques, tanmateix, al llarg de la mateixa es proporcionen enllaços a orientacions externes per de donar informació suplementària que pot ser d'interès, tot i que no formar part de la guia.

La guia està estructurada en 4 parts que desenvolupen els següents aspectes:

1. Conceptes bàsics i integració en la gestió. Explica els diferents nivells de planificació així com la seva integració en el cicle de gestió de la Generalitat de Catalunya.
2. Components dels plans i programes. Exposició dels components bàsics d'un pla o programa.
3. Avaluació i seguiment dels plans i programes. Introducció als sistemes de control i seguiment i d'avaluació
4. La transversalitat de gènere en els plans i programes

1

Plans i programes: conceptes bàsics i integració en la gestió

1.1 Plans i programes: conceptes bàsics

L'administració pública, així com altres organitzacions, per tal d'assolir els seus objectius, fites i reptes, es doten de **processos de planificació**, tant estratègica com operativa, per tal d'organitzar i orientar la seva acció envers l'acompliment d'aquests. Els processos de planificació cerquen dissenyar i implementar intervencions públiques que permetin **millorar la situació actual o esperada en relació a una determinada problemàtica o necessitat**.

Gràfic 1. Interrelació i nivell operatiu dels plans, programes i projectes



Aquests processos de planificació, a grans trets, sovint consten de diferents fases o etapes, comprenent inicialment la identificació de la **problemàtica** a fer front i el seu **diagnòstic** de situació actual, posteriorment la concreció dels **objectius** a assolir en un marc temporal determinat i la identificació, selecció, programació i pressupostació de les **accions** a realitzar per assolir els objectius.

Aquests processos de planificació, depenent del cas concret i el seu nivell operatiu i abast, se solen materialitzar en allò que es coneixen com a **plans, programes i projectes**.

PLA

Definició	És un instrument de planificació de caràcter orientador que defineix grans objectius i fites a assolir així com grans línies estratègiques. Normalment, articulen un conjunt d'accions, programes, projectes, serveis i altres accions més o menys estructurades
Nivell	Estratègic → orientació a resultats i impactes
Horitzó	Mitjà termini
Exemple	Pla d'èxit escolar

Depenent del seu objecte i orientació, els plans poden ser de caràcter **integrador**, agrupant un seguit d'actuacions de diferents unitats per tal d'acomplir uns objectius comuns; **regulador**, organitzant i

regulant l'actuació en una determinada matèria o àmbit; o **concret**, definint una sèrie d'accions i mesures específiques per a l'assoliment d'uns objectius concrets.

PROGRAMA

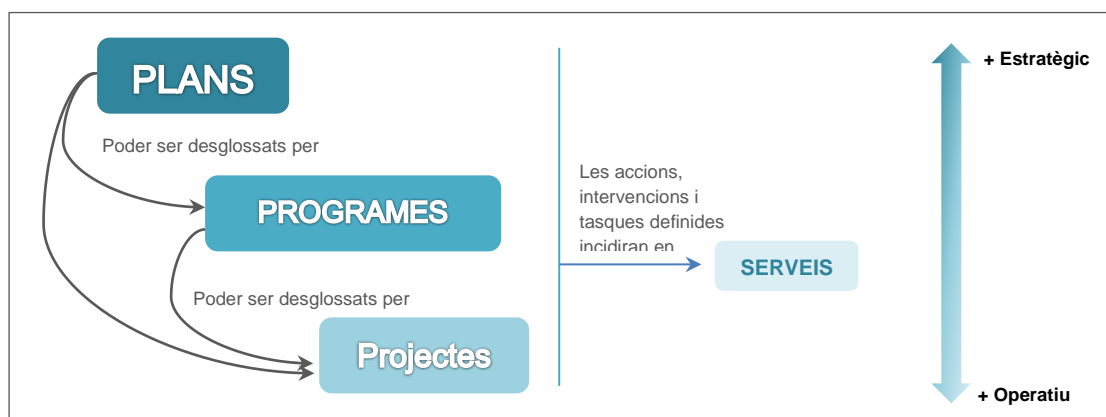
Definició	Conjunt d'intervencions homogènies agrupades per assolir uns objectius globals. Concreta les idees i objectius més generals del pla en un espai, temps i recursos concrets. Té un horitzó temporal delimitat i uns recursos assignats. Els programes concreten els objectius del pla i comprenen diversos projectes.
Nivell	Tàctic → orientació a resultats i processos de gestió
Horitzó	Mitjà termini o anual
Exemple	Programa d'equipaments escolars

PROJECTE

Definició	Conjunt d'activitats i tasques concretes i no divisibles orientades a una finalitat específica, amb durada determinada i recursos assignats. Formen part del nivell operatiu.
Nivell	Operatiu → orientació a processos de gestió
Horitzó	Mitjà termini o anual
Exemple	Construcció d'un CEIP.

Així mateix, convé tenir present que les accions, tasques i activitats que puguin recollir els plans, programes o projectes, incidiran en la prestació dels **serveis públics** dels corresponents àmbits o sectors d'actuació. Recordar que un servei públic es pot definir com aquell **servei, bé o producte** que proporciona una administració pública a la ciutadania, entitats o organitzacions, mitjançant la realització d'unes activitats i tasques determinades. La implementació de plans, programes i projectes poden suposar l'ampliació, creació, transformació, millora, així com altres tipus de canvis en els serveis públics.

Gràfic 2. Interrelació i nivell operatiu dels plans, programes i projectes



1.2 Els plans i programes en el cicle de gestió de la Generalitat de Catalunya

El cicle de gestió de la Generalitat de Catalunya, de forma comuna al conjunt d'administracions públiques, es compon per un conjunt d'etapes i components que se solen agrupar en les conegudes fases de **planificació, execució i rendiment de comptes i avaluació**.



Recursos d'interès

- Espai web del Pla de Govern
- Plans i programes generals i sectorials
- Guia per a la planificació i pressupostació estratègica de la Generalitat de Catalunya

Planificació El procés de planificació comprèn tant la **planificació estratègica** a més alt nivell o global, consistent en definir els grans **objectius i prioritats**, com el seu trasllat i desglossament en una planificació més concreta i **operativa**, per tal de detallar com actuar per a complir els objectius desitjats. Durant el procés de planificació, caldrà **analitzar les diferents possibles opcions** d'actuació per a assolir els objectius, a fi de poder triar aquelles que puguin ser més cost-efectives, és a dir, que permetin assolir els resultats desitjats al cost més baix possible.

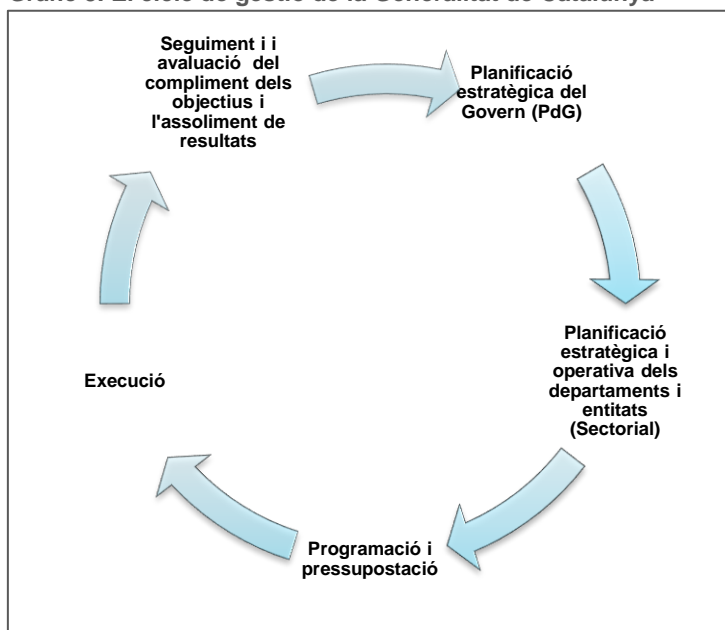
De la corresponent planificació, es **programen i pressuposten**, d'acord amb les disponibilitats pressupostàries existents i en un marc anual o plurianual, aquelles activitats, actuacions o projectes seleccionats i que caldrà dur a terme per a complir els objectius definits. Així mateix, aquesta planificació haurà de comptar la definició d'un **sistema de seguiment i avaluació**, a fi de poder verificar i controlar el seu correcte desenvolupament durant la seva execució, i avaluar els seus resultats un cop ja implementat.

Execució L'execució comprèn la **realització o desenvolupament d'aquelles activitats, actuacions o projectes programats i pressupostats**, on, des de la corresponent unitat o entitat gestora, caldrà fer el **seguiment i control** a fi de verificar la correcta adquisició/disposició i aplicació dels recursos (humans, materials i financers/pressupostaris) i desenvolupament de les accions previstes, així com la seva organització i gestió i atenció a la població desitjada.

Rendiment de comptes i Avaluació

Coincidint amb la finalització d'un any/exercici i/o amb la vida del corresponent pla, programa o projecte, es realitza el corresponent **rendiment de comptes**, on **s'informa dels recursos emprats, les accions efectivament realitzades i del grau d'assoliment dels objectius i resultats previstos**. En aquest rendiment de comptes s'inclou la identificació i anàlisi de les desviacions que hagin pogut ocórrer entre allò previst i allò realitzat o obtingut. Tanmateix, per tal de poder obtenir evidència rigorosa i científica envers les **causes o motius** pels quals el pla, programa o projecte ha estat **més o menys exitós** en el seu propòsit, cal la realització d'una **avaluació** (amb la tipologia adequada a la principal pregunta que es vulgui respondre). L'avaluació permetrà obtenir un major coneixement del corresponent el pla, programa o projecte, fet que facilitarà l'adopció de **decisions que puguin millorar el seu rendiment o impacte**.

Gràfic 3. El cicle de gestió de la Generalitat de Catalunya



Exemple de taula. Font: Guia per a la planificació i pressupostació estratègica de la Generalitat de Catalunya

Dins aquest cicle de gestió, la Generalitat de Catalunya té definits o compta amb les següents eines pel que fa a la **planificació**:

Pla de Govern (PdG): el Pla de Govern és el principal document de planificació estratègica a la Generalitat de Catalunya, essent el **full de ruta per a l'acció pública de la Generalitat** per a un mandat polític. En aquest s'hi defineixen, en una visió **a mitjà termini o de mandat polític**, els principals **reptes** a afrontar, els **objectius** a assolir, així com determinades **actuacions, mesures i indicadors** de destacada importància, relatius a l'acció de la Generalitat de Catalunya.

Exemple de Pla de Govern

- Pla de Govern de la XI legislatura
- Pla de Govern de la XII legislatura

Plans departamentals: Una planificació eficient de l'activitat pública comporta que els **departaments** han d'elaborar els corresponents plans **estratègics a mitjà termini** per al conjunt de les seves actuacions, que, evidentment, han de ser **coherents amb les prioritats polítiques del Govern** i han d'incloure tant els àmbits d'actuació del propi departament com els de les entitats que tingui adscrites. Aquests plans s'han d'elaborar d'acord amb les línies d'actuació definides en el Pla de Govern, on el corresponent pla departamental les concreta. En els plans departamentals cal definir els **objectius** a assolir (preferentment en termes d'impactes o resultats) i les **activitats/actuacions/projectes a realitzar**, així com els **indicadors i els sistemes d'informació** que en permetin el **seguiment i l'avaluació**. Aquests plans també han de contenir les **previsions pressupostàries**, que han de ser coherents amb els escenaris previstos (els quals s'han d'elaborar tenint presents les previsions macroeconòmiques, el cost de les polítiques actuals i el cost de les noves iniciatives) i hauran de **concretar anualment el pressupost necessari**.

Exemple de pla departamental

- Pla departamental XI legislatura del Departament de Governació, Administracions Públiques i Habitatge

Plans d'unitats o entitats: Les diferents secretaries, direccions generals, entitats o altres unitats del sector públic de la Generalitat poden comptar amb **processos de planificació propis**, els quals seran de naturalesa més **operativa** que els descrits anteriorment. Aquests plans podran identificar **objectius o fites concretes**, així com tenir definits **indicadors** pel seu seguiment i la relació d'**actuacions, projectes o mesures a desenvolupar**. Aquests plans cal que siguin **coherents i alineats** amb els corresponents **plans departamentals** i amb el **Pla de Govern**.

Exemples de plans d'unitats o entitats

- Línies estratègiques d'actuació 2016 – 2019 del Centre d'Iniciatives per a la Reinserció (CIRE)
- Pla d'Objectius i Actuacions de l'Agència Catalana de Turisme
- Pla d'actuació de Ferrocarrils de la Generalitat de Catalunya

Plans sectorials: els plans sectorials són planificacions, que poden comprendre perspectives estratègiques i operatives, relatius a un **àmbit temàtic o de política pública concreta**, on hi poden participar de forma activa més d'un departament o entitat, tot i que freqüentment existeix un departament o entitat que exerceix d'impulsora. Els plans **sectorials desenvolupen i concreten**, per a un àmbit o política concreta, **allò definit en el Pla de Govern i els corresponents plans departamentals**, essent, per tant, necessària l'existència d'una **coherència i alineació** entre aquests.

Esmentar que els propis plans sectorials poden presentar a la seva vegada diferents tipologies, segons la seva naturalesa i orientació. D'aquesta forma, poden existir, entre altres les següents tipologies de plans sectorials, les quals poden no ser excloents entre si:

- **Plans reguladors/ordenadors:** els plans esdevenen no sols eines de planificació, sinó que alhora són instruments, en ocasions requerits per la normativa, per a regular o ordenar l'actuació en un determinat àmbit sectorial o política.
- **Plans interdepartamentals:** són plans que permeten integrar o aglutinar totes les actuacions i estratègies de diferents departaments o entitats de la Generalitat per tal d'assolir uns determinats objectius globals d'aquell àmbit o política concreta. No obstant que són plans on hi participen diversos departaments o entitats, sovint existeix un de concret que exerceix el corresponent impuls o lideratge.
- **Plans nacionals:** són plans relatius a un determinat sector o àmbit, que a part de poder comprendre l'actuació de més d'un departament o entitat de la Generalitat per a la consecució d'uns determinats objectius, poden integrar alhora l'actuació de diversos altres agents, com ara altres administracions públiques, institucions i agents del tercer sector.
- **Plans director:** els plans directors són plans sectorials, que poden comprendre i ordenar tant les actuacions del sector públic de la Generalitat, com d'altres administracions o agents, i que normalment es caracteritzen per tenir un horitzó temporal més llarg (superior a 5 anys) que altres plans sectorials.
- **Resta de plans sectorials:** la resta de plans sectorials serien aquells que no incorporen les característiques especials o definitòries dels plans anteriors.

Exemples de plans sectorials

- Pla per a la reducció del fracàs escolar a Catalunya 2012-2018
- Pla estratègic de la Direcció General de Prevenció, Extinció d'Incendis i Salvaments 2017-2022
- Pla Director d'Infraestructures 2011-2020
- Pla de seguretat alimentària de Catalunya 2017-2021
- Pla Nacional de l'Associacionisme i el Voluntariat 2014-2015
- Pla de Desenvolupament de Polítiques d'Ocupació de Catalunya

Programes (d'actuació): els programes fan referència a la **ordenació, organització i programació** d'uns determinats **serveis, actuacions o projectes**, normalment sota el comandament d'una unitat o entitat (tot i que també poden comprendre actuacions d'altres unitats, entitats o agents) i per a l'assoliment d'uns **objectius o fites molt concretes**. Els programes d'actuació **poden suposar el desglossament** per a determinats aspectes específics d'un **pla sectorial** o pel compliment d'un objectiu o fita concreta d'un **pla departamental** o del **Pla de Govern**. D'aquesta forma, cal que els programes d'actuació siguin coherents amb els corresponents nivells superiors de planificació estratègica i operativa vinculables/associables.

Exemples de programes d'actuació

- Programa d'activitats per a la seguretat viària a Catalunya 2016
- Programa Consolidat

Projectes: els projectes són **intervencions molt concretes**, que consten d'un seguit d'accions associades, i que tenen per objecte obtenir uns **efectes molt específics**. Sovint els projectes suposen la realització de **quelcom nou o un nou impuls** en relació a l'acció envers una determinada problemàtica, tenint una **durada limitada o determinada en la seva fase d'introducció**. Els projectes freqüentment suposen la **concreció operativa** de determinades **intervencions o actuacions** definides en **nivells superiors de planificació**.

Exemples de projectes

- Projecte de dades obertes de la Generalitat de Catalunya

A la Generalitat de Catalunya, en comptar amb un **sistema de planificació i pressupostació estratègica**, la integració i interrelació entre l'àmbit de la planificació (estratègica i operativa) i la pressupostació esdevé un factor fonamental dins la seva concepció d'ésser una **administració pública orientada a resultats**, és a dir, orientada a obtenir el major impacte o millora del benestar públic dins la seva disponibilitat de recursos.

A part dels instruments de planificació estratègica i operativa presentats en el present apartat, la Generalitat compta amb la implementació, des de l'exercici 2006, d'un model de **pressupostació per resultats**, el qual té per objecte ser una eina d'assignació, gestió i control dels recursos públics amb la qual, a més de donar resposta a les preguntes de quant, qui i en què es gasta, es pugui explicar també **amb quina finalitat es gasten els recursos, quins resultats s'obtenen i a quin cost**. Dins d'aquest model de pressupostació, els plans assenyalen l'orientació estratègica i el pressupost proveeix els recursos per a poder-los dur a terme, considerant que un pla estratègic deslligat del pressupost no té sentit, així com tampoc no el té un pressupost sense orientació estratègica. Dins l'esmentada concepció del pressupost, a nivell d'estructures pressupostàries actualment es compta amb les següents dues classificacions o elements que faciliten la interrelació, vinculació i associació entre la planificació (estratègica i operativa) i la pressupostació.

Dins dels projectes podríem distingir entre els projectes que tenen una forta component en adquisició o construcció de béns/actius materials (projectes d'inversió) dels projectes quina component principal es despesa corrent o serveis. Entre aquests segons projectes hi trobaríem per exemple els Projectes de convivència de centres educatius.

Projectes d'inversió: els projectes d'inversió són una **estructura del pressupost**, no exclouent amb les classificacions principals (econòmica, orgànica i per programes), que serveix per **ordenar les actuacions d'inversió** de la Generalitat. S'entén per projecte d'inversió un **projecte de despesa, orientat a l'adquisició, creació de béns de capital material o immaterial, que té sentit per ell mateix**. Els projectes d'inversió comprenen informació sobre la tipologia d'inversió, forma de finançament, les unitats i/o entitats planificadores i executores i la seva territorialització. Els projectes d'inversió suposen la **unitat**

de concreció pressupostària d'actuacions inversores contemplades en els diferents nivells de planificació de la Generalitat.

Exemples de projectes d'inversió

- Projecte 00-00657 d'obres d'ampliació 1ª i 2ª fase Hospital de Bellvitge
- Projecte AG-00220 Inversió en fons bibliogràfic
- Projecte 14-12660 Nova estació d'autobusos sobre l'estació de l'AVE a Girona

Programes pressupostaris: Els programes pressupostaris, formen part de la **classificació del pressupost per programes** (concretament en el seu 3r nivell de desglossament) i constitueixen la **traducció econòmica i el desglossament operatiu dels plans departamentals** i en última instància, per agregació, de la planificació de l'acció de Govern. S'entén per programa pressupostari el conjunt integrat d'activitats, productes i serveis que consumeixen recursos per tal d'assolir uns objectius polítics específics. L'estratègia associada als programes pressupostaris es recull en el document conegut com a **memòria de programa**, on s'explicita la contribució als objectius del Pla de Govern i el corresponent pla departamental, així com el diagnòstic de la situació, la missió objectius i indicadors dels programa, els principals béns/serveis i actuacions destacades, això com la seva dotació pressupostària.

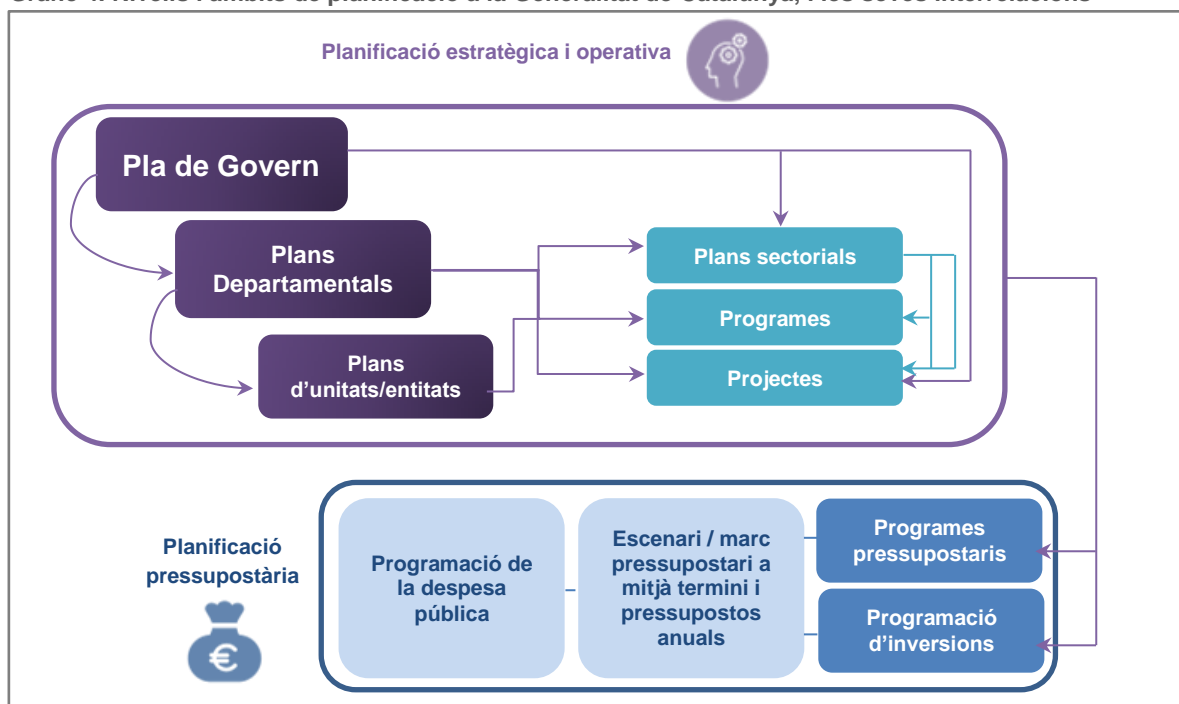
Els programes pressupostaris permeten concretar i desglossar els plans departamentals i el Pla de Govern, però alhora també comprenen i, **si és el cas, desglossen o concreten anualment, aquells elements compresos en els plans sectorials** que afecten la corresponent temàtica o política pública. Així mateix, els programes pressupostaris també **comprenen la dotació de recursos i intervencions** públiques relatives als corresponents **programes d'actuació i projectes** definits.

Exemples de programes pressupostaris

- Programa 317. Inclusió social i lluita contra la pobresa
- Programa 212 Serveis de Justícia juvenil i atenció a les persones afectades pel delictes

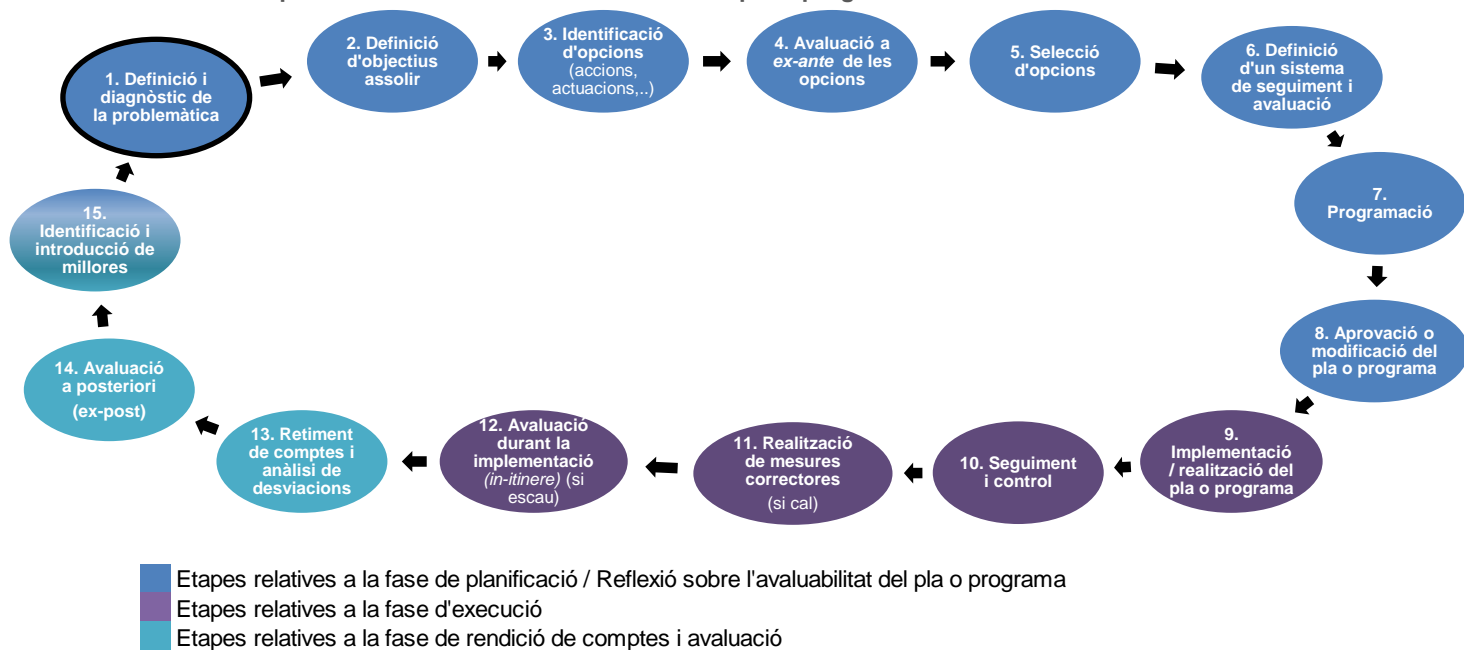
En el gràfic que es mostra a continuació es poden apreciar els diferents nivells i instruments de planificació, així com seves possibles interrelacions tant internes com amb elements del pressupost:

Gràfic 4. Nivells i àmbits de planificació a la Generalitat de Catalunya, i les seves interrelacions



A un nivell ja més específic i relatiu als plans sectorials i programes (tot i que també pot ser vàlid per altres instruments de planificació), les fases del corresponent cicle de vida o gestió es podrien concretar en les següents principals etapes que es mostren en el següent gràfic:

Gràfic 5. Etapes dins les fases del cicle de vida d'un pla o programa



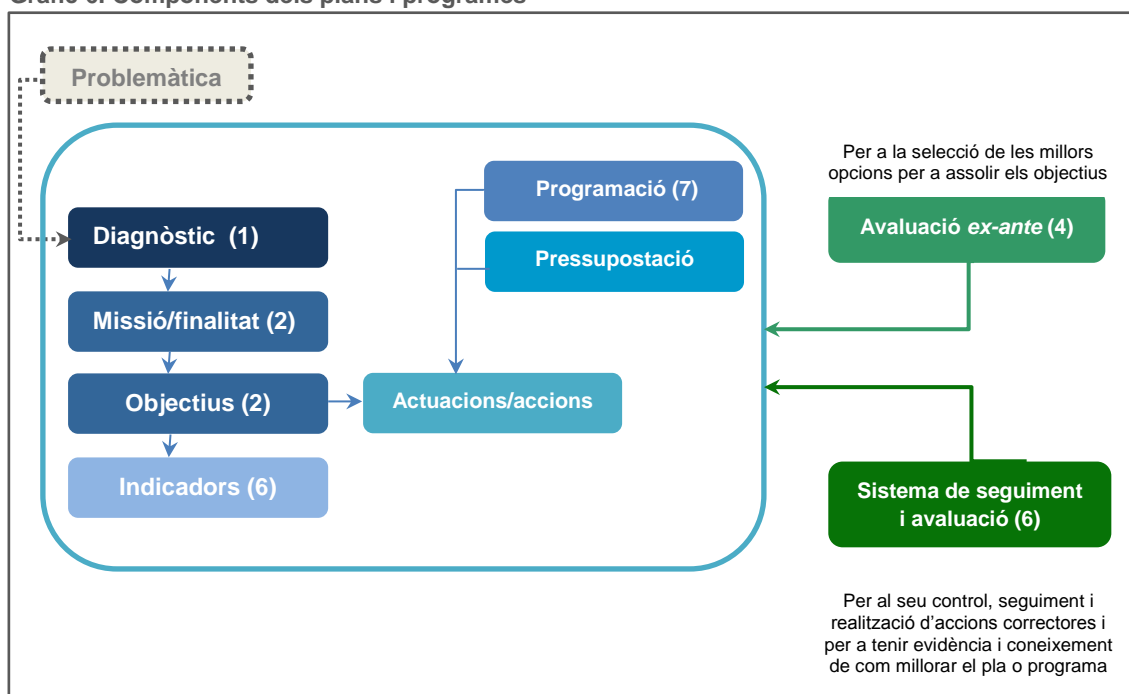
En els diferents apartats d'aquesta guia que venen a continuació s'aniran tractant de forma sistemàtica les diferents etapes relatives a la fase de planificació dins del context de la Generalitat de Catalunya.

2 Components dels plans i programes

2.1 Elements de planificació

Tot i que en literatura i l'experiència comparada els plans i programes, o la planificació estratègica en general, poden estar compostos per diferents elements, es podria considerar que els que es mostren i esmenten a continuació podrien configurar un conjunt bàsic o essencial.

Gràfic 6. Components dels plans i programes



Dels components bàsics que configuren un pla o un programa, podrien agrupar aquells que suposen la definició d'elements estratègics, d'aquells que són elements d'operativa i aquells relatius al control i avaluació.

Elements estratègics

El procés d'elaboració o disseny d'un pla o programa comença amb la clara identificació de la **problemàtica** o necessitat a la qual s'hi vol fer front. En relació a aquesta, cal realitzar un **diagnòstic** de la corresponent situació, recolzada amb dades o estadístiques, per tal de concretar les necessitats que cal satisfer i la seva possible dinàmica futura possible, les principals causes d'aquesta problemàtica, la població a la qual caldrà atendre i les seves característiques, així com anticipar com podria afectar el pla o programa a la corresponent necessitat, tenint en compte informació de resultats i avaluacions de plans o programes similars implementats en el passat o en altres experiències. Amb una idea clara de la problemàtica a fer front i el seu estat de situació, cal definir de forma clara i explícita la **missió o finalitat**

que perseguirà el pla o programa, és a dir, el gran objectiu a assolir (un canvi en la situació o estat) i la seva raó de ser o existir. Explicitada la finalitat perseguida, caldrà plantejar l'estratègia que permeti avançar en el canvi de situació que aquesta defineix. En aquest sentit, el fet d'haver identificat les principals causes de la problemàtica facilitarà la definició de quins àmbits o fets específics caldrà actuar-hi, envers els quals es podrà definir una estratègia mitjançant la fixació d'**objectius**. Els objectius podran suposar canvis d'estat o de situació envers els àmbits o fets que motiven la problemàtica (en la seva vessant més estratègica), així com estar relacionats amb aspectes més operatius del pla o programa. Els objectius caldrà que estiguin quantificats i tinguin un marc temporal clar, a fi de determinar la progressió desitjada en l'acompliment del pla o programa. A la seva vegada, caldrà definir (o seleccionar) aquell conjunt concret d'**accions o actuacions** (activitats, serveis, projectes,...) que pugui permetre complir els objectius fixats.

Elements d'operativa

Les **accions o actuacions** suposen la part activa o l'operativa que realitzarà l'administració en el seu corresponent pla o programa per a complir els objectius definits i així millorar l'estat o situació de la corresponent problemàtica. Per a recolzar la selecció d'aquelles accions o actuacions que puguin ser més efectives, caldrà revisar experiències anteriors o d'altres administracions, així com, en la mesura del possible, l'anàlisi d'opcions mitjançant una **avaluació ex-ante** (o a priori). Definides les accions o actuacions, així com la seva quantificació, serà necessari identificar les necessitats de recursos (humans, materials, financers/presupostaris), per tal de poder realitzar-ne la corresponent **pressupostació**. Així mateix, caldrà efectuar la **programació** de les accions dins l'horitzó temporal considerat per a la implementació del pla o programa, i d'acord amb l'acompliment d'objectius esperat en les diferents anualitats. Aquesta programació alhora permetrà pressupostar detalladament els recursos necessaris per a les diferents anualitats considerades en el pla o programa.

Indicar que durant el disseny del pla o programa cal tenir en compte les possibles disponibilitats de recursos, a fi de construir planificacions realistes i evitar importants remodelacions o ajustos (en les accions, objectius,...).

Elements de seguiment, control i avaluació

L'avaluació serà un instrument que permetrà obtenir coneixement i evidència per als principals processos de presa de decisions del pla o del programa. L'**avaluació ex-ante** (de necessitats, disseny i/o econòmica) facilitarà en la fase d'elaboració del pla o programa dimensionar el problema i la necessitats de recursos, així com també l'anàlisi de quines opcions d'accions poden ser les més adients per a complir amb els objectius. Així mateix, un cop dissenyat el pla o programa, caldrà definir un **sistema de control i seguiment** periòdic, així com preveure quina **sistemàtica d'avaluació** (*in-itinere* o *ex-post*) tindrà un cop ja implementat. El seguiment i control, juntament amb avaluacions *in-itinere* (en cas de ser realitzades), permetrà analitzar durant el transcurs del desenvolupament del pla o programa si allò previst i programat (acompliment d'objectius, realització d'actuacions,...) s'està complint o no i les possibles causes de desviacions, facilitant així la **presa de decisions** quant a **accions correctores**. L'**avaluació** a posteriori o *ex-post* del pla o programa permetrà conèixer els **seus resultats, efectivitat i eficiència**, així com les corresponents **causes** explicatives, permetent així poder detectar i implementar canvis que permetin **millorar el seu compliment**.

2.2 Teoria del canvi

Per a facilitar la conceptualització, ordenació i disseny de plans i programes, així com a la seva comunicació, anàlisi i avaluabilitat, una acció altament recomanable és construir el que es coneix com a **teoria del canvi o cadena de valor** per al corresponent pla o programa.

Aquest instrument permet plasmar la seqüència d'elements i el seus supòsits (o teoria) d'allò que s'espera utilitzar o consumir (**recursos**), per a tal de realitzar unes **activitats** concretes, que permetran obtenir uns **béns i serveis** públics determinats, els quals seran efectius i tindran uns **impactes** en la població desitjada o diana, minorant així la problemàtica o necessitat que dona raó de ser al pla o programa.



Recursos d'interès

- Guia pràctica d'avaluació del disseny (IVÀLUA)
- Formulació d'un projecte amb la Teoria del Canvi (EAPC WIKI – DG Joventut)

Gràfic 7. Teoria del canvi o cadena de valor



En la teoria del canvi o cadena de valor s'explicita la **relació, quantificació i característiques desitjades** dels seus diferents **components**, és a dir, dels Recursos, Activitats, Béns i serveis i Impactes. Així mateix, s'expliciten i argumenten les **hipòtesis i supòsits** d'interrelació entre els diferents components, per exemple: Si els recursos són els suficients i adequats per la realització de les activitats previstes, si les activitats són les adequades i necessàries per poder generar els béns i serveis desitjats a la població diana i si els béns i serveis a produir són les millors opcions per tal d'obtenir els impactes esperats en la població. Aquesta teoria del canvi o teoria de valor sovint es materialitza en taules o graelles com la que es mostra a continuació:

	RECURSOS	ACTIVITATS	BÉNS I SERVEIS	IMPACTES (a curt termini)	IMPACTES (a llarg termini)
DEFINICIÓ	El que es necessita per dur a terme les activitats previstes	El que es fa amb els recursos a fi d'assolir els objectius de la intervenció	Els que s'espera que les activitats produeixin	Els beneficis o canvis que s'espera detectar com a resultat dels productes	Els canvis fonamentals que s'espera assolir al cap de diversos anys.
DESCRIPCIÓ					
HIPÒTESIS CLAU					
MESURES					

Exemple de taula. Font: Guia pràctica d'avaluació del disseny, IVÀLUA

2.3 Concreció estratègica i operativa. Components

Diagnòstic de la situació

El diagnòstic de la situació té per objecte **definir i descriure la problemàtica o necessitat** a la qual vol fer front el programa, la seva **situació actual i la seva potencial perspectiva futura** (especialment si no s'actua), així com **identificar, caracteritzar i quantificar a la població** diana o objectiu. A la seva vegada **pot incorporar els aprenentatges i conclusions** obtingudes mitjançant anàlisis o avaluacions prèvies realitzades en l'àmbit d'actuació del pla o programa, així com per mitjà de la revisió de publicacions/literatura rellevant. Addicionalment es pot referir al corresponent **marc normatiu o regulador** (lleis, decrets, mocions, acords de govern,...) i a la seva **interrelació amb altres plans o programes** que siguin rellevants en relació a la problemàtica a què es vol fer front o al col·lectiu envers el qual es vol actuar.



Recursos d'interès

- Guia per a la planificació i pressupostació estratègica de la Generalitat de Catalunya
- Curs sobre l'elaboració de programes pressupostaris en el marc de la planificació estratègica
- Espai d'innovació i talent de la Generalitat de Catalunya
- Recull d'eines i tècniques per a la gestió estratègica local (Diputació de Barcelona)

Diagnòstic de la situació: possibles continguts

- Descripció de la necessitat o problemàtica: fet/s, causes, magnitud, distribució
- Estat actual i possibles perspectives de futur o reptes de la problemàtica
- Identificació, descripció i quantificació de la població objectiu/diana: característiques específiques, grups o subgrups rellevants i volum
- Referència al marc normatiu/regulador que reguli i emmarqui el pla o programa
- Aprenentatges i consideracions del coneixement procedent d'anàlisis, avaluacions o de la literatura
- Interrelació amb altres plans o programes: relació i possibles sinèrgies, complementarietats o incompatibilitats

D'aquesta forma el diagnòstic ha de poder concretar i dimensionar la corresponent problemàtica, així com identificar clarament i quantificar a la població objectiu o diana, diferenciant-la del conjunt de la població.

El diagnòstic de la situació cal que es **recolzi amb l'ús de dades** (indicadors, estadístiques,...), així com mitjançant la **referència a informes, anàlisis, estudis i/o altres publicacions**.

En l'elaboració i redacció del diagnòstic de la situació, un procés analític que pot resultar útil i de suport, entre d'altres, pot ser la construcció del que es coneix com a matriu **DAFO**, a fi d'explicitar les Debilitats, Amenaces, Fortaleses i Oportunitats en la corresponent problemàtica o necessitat.

	Punts febles	Punts forts
Present i factors interns	Debilitats	Fortaleses
Futur i factors externs	Amenaces	Oportunitats

Exemples de matrius DAFO

- Programa de dones del món rural i marítim de Catalunya 2016-2020
- Pla de Qualitat 2016 - 2017, de la Direcció General d'Atenció a la Infància i l'Adolescència (DGAIA)

Exemple de diagnòstic de la situació

Pla estratègic de turisme de Catalunya 2013-2016 i Directrius nacionals de turisme 2020

Resum de la diagnosi

- 12% del PIB i 15% de la ocupació
- 82MM de visitants i 15.200MM d'Euros
- 600.000 places d'allotjament legal, amb ocupació màxima només del 58%
- 1.000.000 places estimades d'allotjament no regularitzades sense control estadístic, fiscal o de qualitat turística oficial
- Gran dependència del turista europeu i alta estacionalitat a l'estiu
- Lideratge en quantitat de turistes per superfície de territori, però no en ingressos turístics per superfície de territori o per població
- Estada i despesa per turista per sota de les CCAA espanyoles turístiques
- Gran èxit de Barcelona, que compensa en part un model turístic basat en la explotació econòmica poc sostenible del litoral, tant en termes ambientals com econòmics
- Concurrencia competencial entre administracions que genera duplicitats i ineficiències
- Manca de coneixement sobre la oferta, la demanda i la competència

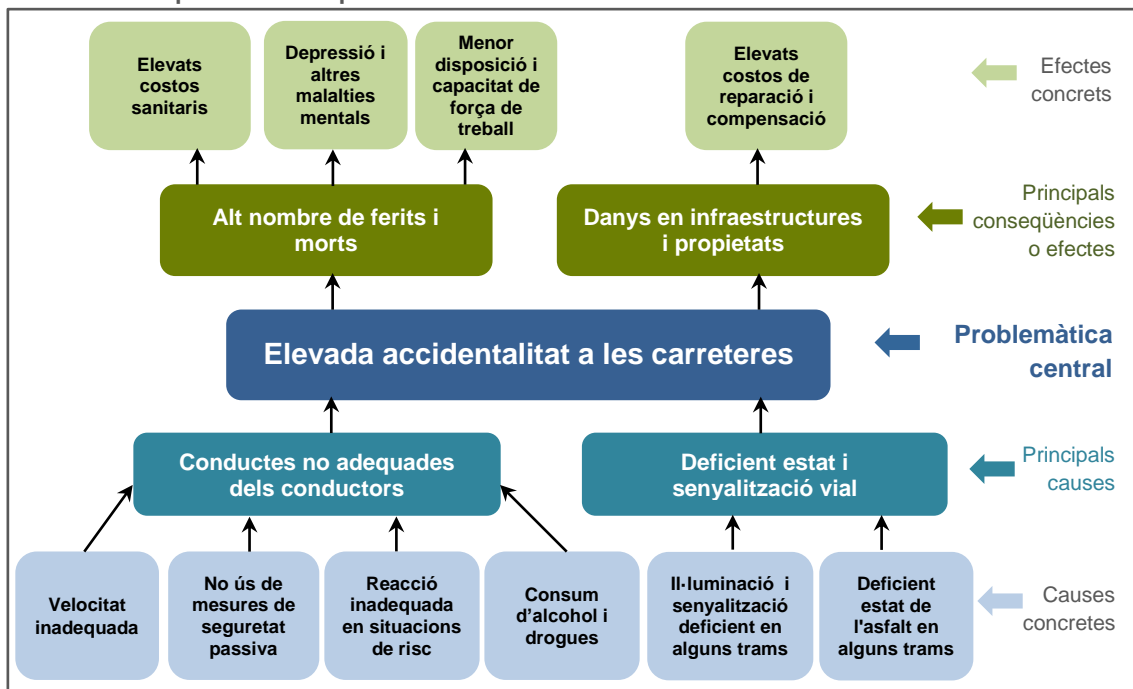
Repte principal

Una proposta de valor sostenible i competitiva que permeti augmentar els indicadors de qualitat sense renunciar a un model turístic inevitablement lligat a la quantitat

En l'elaboració del diagnòstic de la situació, així com juntament amb altres processos analítics, caldrà haver detectat aquelles **principals causes o factors explicatius** de la de la problemàtica o necessitat a la qual s'hi vol fer front. La identificació d'aquestes causes o factors, així com la valoració de la capacitat d'incisió de l'administració, esdevindran fonamentals, ja que permetran visualitzar cap a quins elements caldrà incidir (i, per tant, definit la corresponent estratègia) mitjançant el desenvolupament del pla o programa.

Per a facilitar la identificació d'aquestes causes o factors explicatius, a partir del coneixement adquirit per anàlisis o avaluacions prèvies, les dades existents i la literatura rellevant, es poden emprar eines com els arbres de problemes, els diagrames d'espina de peix (Ishikawa) o les matrius CAME (Corregir, Afrontar, Mantenir i Explotar) definides aprofitant les matrius DAFO.

Gràfic 8. Exemple d'arbre de problemes



Missió/finalitat

La missió o finalitat expressa la **raó de ser del programa o pla**, explicitant quin és aquell gran **impacte, resultat o canvi que es persegueix** en relació a la problemàtica o necessitat a què es fa front. A fi de facilitar també una visió integral, resumida i explicativa del pla o programa, es recomana que la missió incorpori també la referència a la **població objectiu/diana**, així com el **mitjà** a través del qual es vol actuar per tal d'assolir els resultats perseguits.

Missió/finalitat: qüestions a ser explicitades

La missió del programa és	(allò que fa)	QUÈ?
per mitjà de	(com ho fa)	COM?
per a	(per a qui ho fa)	PER A QUI?
per tal de	(amb quina finalitat)	PER QUÈ?

Exemple de missió/finalitat

Pla director de Cooperació al desenvolupament 2015-2018

.. promoure el desenvolupament humà sostenible impulsant processos de democratització, bon govern, foment de la pau i el ple gaudi dels drets humans de les dones i els homes, considerant les persones com a titulars de drets i les administracions com a titulars d'obligacions. A aquest efecte, el Govern continua aplicant en totes les polítiques públiques un enfocament de gènere i drets humans, que consideri els drets individuals i col·lectius, per a la transformació de les desigualtats.

Objectius

El mot objectiu, d'acord el diccionari de la llengua catalana, es defineix com a un **fi a aconseguir**. En matèria de planificació, això es tradueix en determinar aquell **canvi d'estadi o situació** desitjat, envers l'actualitat o una altra base de referència, i que es preveu **obtenir en un moment determinat del futur**.

En l'exercici de la planificació en l'àmbit de les administracions públiques un **error freqüent** és la **confusió conceptual entre objectiu i actuació/activitat o amb d'altres elements** que no són pas objectius, és a dir, que no suposen un canvi de situació o estadi.

SÍ és un objectiu	NO és un objectiu
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Millorar la taxa de resolució d'homicidis i assassinats ▪ Reduir el temps d'espera per la valoració del grau de les persones amb dependència o discapacitat 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolupar el Servei d'Educació de Catalunya amb la col·laboració de la iniciativa social ▪ Desplegar accions per a l'impuls del català en sectors on és deficitari, com a política pública transversal

Els objectius són un **element central i essencial** en la composició dels plans i programes, essent els factors que determinen el full de ruta i les fites a assolir. Els **objectius** que es fixin en el pla, **juntament amb el conjunt d'accions** definides per a la seva consecució, **concretaran l'estratègia del pla o programa**, la qual haurà d'anar dirigida cap a la mitigació o resolució de la problemàtica o necessitat, fent front a les principals causes explicatives d'aquesta.

En la definició d'objectiu d'un pla o programa **es poden definir un o varis nivells d'objectius**, els quals podran obeir a diferents nivells estratègics. En aquest sentit, per exemple, es poden definir **eixos o grans línies** d'objectius, **objectius estratègics** que suposin objectius orientats a grans resultats o impactes a obtenir a curt o mitjà termini i **objectius operatius**, que estableixin fites per a elements més relacionats amb l'operativa i funcionament del pla o programa a curt termini (anuals).

Exemple de definició de diferents nivells d'objectius

Pla per a la reducció del fracàs escolar a Catalunya 2012-2018

1. Millorar el nivell competencial dels alumnes d'educació primària (EP)
 - 1.1. Reduir el percentatge d'alumnes amb baix rendiment en competències bàsiques en llengües i matemàtiques per sota del 15% al final del 2018. (Nou nivell 1 de les proves de 6è d'EP)
 - 1.2. Aconseguir un percentatge d'alumnes amb alt rendiment en competències bàsiques en llengües i matemàtiques superior al 15% al final del 2018. (Nou nivell 4 de les proves de 6è d'EP)
- ...
5. Reduir la taxa d'abandó escolar prematur fins al 15% al final del 2018.

Per a poder obtenir un conjunt d'objectius ben formulats a nivell tècnic, a fi de facilitar un bon disseny estratègic i el seu adequat seguiment i avaluació, caldrà que **compleixin** en la major mesura amb una sèrie de **requisits** coneguts com a **SMART**.

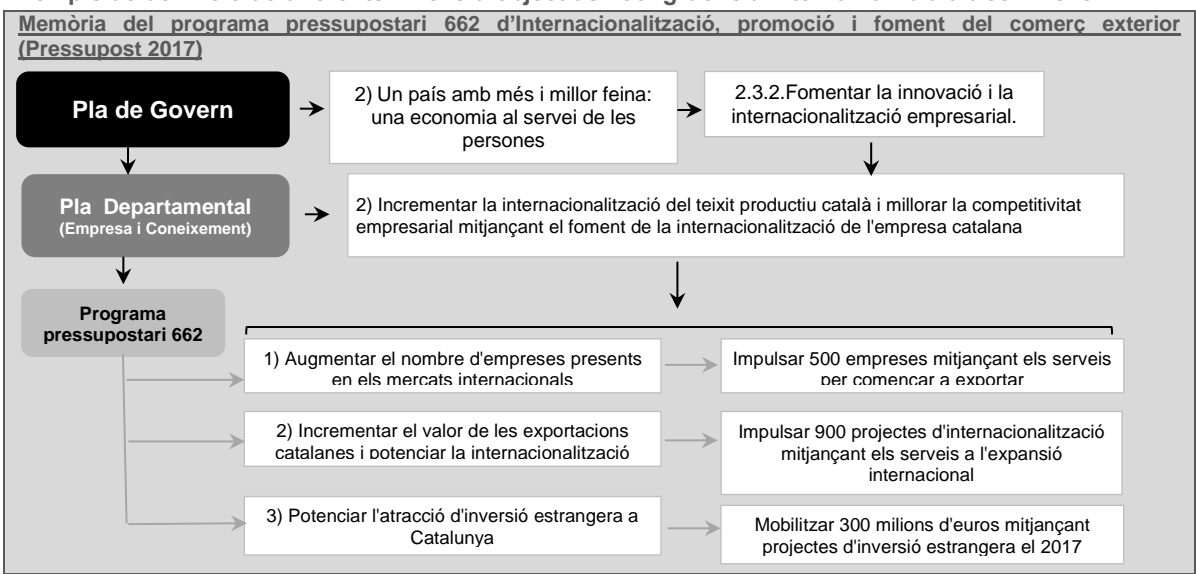
Requisits SMART en els objectius

- **Específics (Specific)** → han de reflectir de manera concreta, clara i comprensible allò que es vol aconseguir (no la forma de fer-ho)
- **Mesurables (Measurable)** → s'ha de poder mesurar o quantificar, a fi de poder determinar el seu grau d'assoliment
- **Engrescadors però assolibles (Attainable)** → han de representar un repte, però han de ser assolibles i consistents amb els recursos disponibles
- **Orientats als resultats o rellevants (Relevant)** → han d'orientar-ser a resultats o factors rellevants, els quals permetin millorar l'acompliment envers la missió/finalitat del pla o programa
- **Situats en el temps (Time-bound)** → les corresponents fites o canvis d'estadi esperats cal que tinguin una concreció temporal

Depenent de l'abast del pla o programa, podrà ser necessària la definició d'un major o menor nombre d'objectius, però en tot cas serà recomanable **definir aquell conjunt més acotat possible d'objectius que siguin realment rellevants**, els quals serveixin de full de ruta per assolir les **fites més crítiques** per a reduir la problemàtica o necessitat que dona raó de ser al pla o programa.

Així mateix, és de destacada importància que el conjunt d'objectius del pla o programa, en els diferents nivells en què decideixin definir, no sols sigui **consistent i congruent entre ells i amb la corresponent missió**, sinó que a la seva vegada estiguin **alineats** amb les orientacions que suposen **nivells de planificació superior**, com ara plans sectorials de major nivell estratègic, el corresponent pla departamental o el Pla de Govern.

Exemple de definició de diferents nivells d'objectius i congruència interna i amb d'altres nivells



Indicadors

Els indicadors formen part també del conjunt **bàsic i essencial** de la configuració estratègica d'un pla o programa, permetent en la planificació la concreció de **fites a assolir**, així com possibilitant el seu **control i seguiment** i la realització de processos d'**avaluació**.

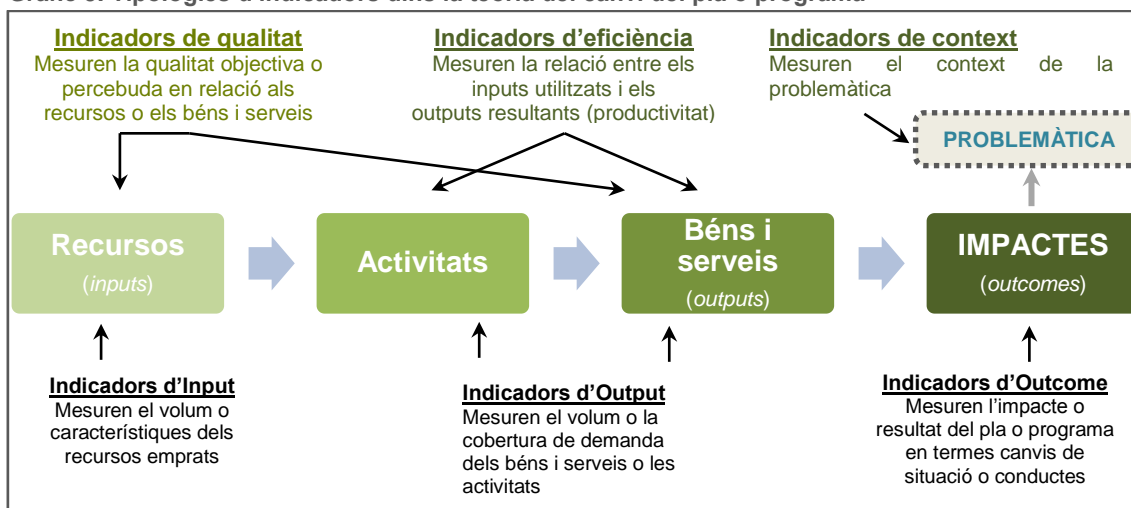
Els indicadors **són variables o mesures** que tenen per objecte **expressar en termes quantitius el grau d'assoliment** d'uns determinats **objectius** establerts. Per tant, els indicadors són aquell instrument que permetran mesurar en quin grau s'assoleixen les fites associades als objectius definits. Els **objectius** cal que tinguin definits els seus **respectius indicadors**, ja que d'altra forma no serà possible fer-ne el seu seguiment. A la seva vegada, els indicadors **cal que proporcionin una mesura quantitativa**, evitant en aquest sentit definir indicadors amb mètriques qualitatives com per exemple "Si/No", "Molt/Bastant/Poc", "Completat/No completat", etc...

Exemples d'indicadors amb mètriques quantitatives vinculats amb els corresponents objectius

<u>Pla de seguretat alimentària de Catalunya 2017-2021</u>			
Àmbit: Malalties transmissibles via alimentària causades per agents biològics			
<u>Objectius estratègics</u>		<u>Indicadors</u>	
OE1 – Estabilitzar les toxiinfeccions alimentàries a un nivell baix, tant en termes globals com en determinats àmbits específics, com l'hostaleria, les residències de gent gran, els menjadors escolars i l'àmbit domèstic	→	Nombre de brots	
OE2 – Minimitzar la incidència de malalties d'origen biològic transmissibles via alimentària		Incidència	
<u>Objectius específics</u>		<u>Fites</u>	<u>Indicadors</u>
O-01. Brots de toxiinfeccions alimentàries	→	≤1,2 brots per 10 ⁵ hab.	→ Brots totals declarats per 100.000 habitants/any
O-02. Brots de toxiinfeccions alimentàries en l'àmbit de l'hostaleria	→	≤0,5 brots per 10 ⁵ hab.	→ Brots totals declarats per 100.000 habitants/any
O-03- Brots de toxiinfeccions alimentàries en l'àmbit de les residències d'ela gent gran	→	Reduir el nombre de brots un 30%	→ Nombre de brots declarats en residències de gent gran/any
O-04. Brots de toxiinfeccions alimentàries en l'àmbit dels menjadors escolars	→	Reduir el nombre de brots un 30%	→ Nombre de brots declarats als menjadors escolars/any
<u>Pla Nacional de Lectura 2012-2016</u>			
Objectiu – Incrementar la presència de les lletres als mitjans audiovisuals			
Indicador: Temps monitoritzat ple CAC dedicat a la cultura en els teleinformatius (TV-, TVE a Catalunya i BTv)		Estat actual: 13%	Fita: 18%
.....			
Objectiu – Incrementar la presència de les lletres als mitjans audiovisuals			
Indicador: Lectors que consumeixen llibres de les biblioteques		Estat actual: 8,2%	Fita: 12%
.....			
Objectiu – Incrementar la facturació de llibre digital			
Indicador: Facturació de les editorials catalanes en format digital a Espanya		Estat actual: 0,9%	Fita: 2%
.....			
Objectiu – Incrementar el nombre de lectors de llibres			
Indicador: % de població que llegeix llibres		Estat actual: 61,9%	Fita: 71%
.....			

Els indicadors **poden mesurar diferents aspectes o dimensions** de les intervencions públiques dins el marc concret que determinen els corresponents objectius al quals s'associen. Tot i que d'acord amb la literatura en gestió pública poden existir múltiples tipologies i classificacions d'indicadors, es podem considerar com a bàsiques aquelles tipologies que es relacionen amb les component de la teoria del canvi (o de cadena de valor) del pla o programa.

Gràfic 9. Tipologies d'indicadors dins la teoria del canvi del pla o programa



Exemples d'indicadors per tipologia

- **Indicadors d'Input (Recursos)** → Nombre de parcs de bombers, Nombre d'habitants per jutge, Nombre de Professionals dels equips de valoració externs (dependència i discapacitat), Nombre d'oficines joves en funcionament (XNEJ), Ràtio alumnes/ordinador,...
- **Indicadors d'Output (Béns i serveis)** → Nombre d'usuaris del transport escolar obligatori, % de territori forestal ordenat respecte el total forestal, Nombre d'intervencions quirúrgiques, Nombre de persones ateses a les Oficines de Treball del SOC,...
- **Indicadors d'Outcome (Impactes/Resultats)** → % de resolució d'homicidis i assassinats, % de dones ateses sense episodis de violència 6 mesos després de la sortida de la casa d'acollida, % d'infants atesos en el marc del programa Jo Torno a Casa en què s'assoleix el retorn al nucli familiar, % de millora de l'anglès en l'expedient acadèmic dels alumnes becats, Nombre de persones inserides pel Centre d'Iniciatives per a la Reinserció (CIRE),...
- **Indicadors d'Eficiència** → Cost mitjà de les traduccions i interpretacions judicials, Cost unitari dels laudes en matèria de consum, Temps mitjà de resposta a fets urgents, Quilòmetres efectuats / hores de servei de xofer,...
- **Indicadors de Qualitat** → Grau de satisfacció de les persones usuàries del telèfon 012, % d'informes d'assessorament tècnic a jutjats de menors finalitzats a termini, temps d'espera per a processos quirúrgics garantits, Grau de satisfacció dels alumnes que assisteixen als cursos de formació en l'àmbit dels serveis socials,...
- **Indicadors d'Entorn** → Taxa de risc a la pobresa, Taxa d'emancipació juvenil, % de població immigrant extracomunitària empadronada a Catalunya, % de llars monoparentals, % del sector tecnològic català sobre el PIB,...

Ressaltar que tot i que en un pla o programa es poden definir indicadors que mesuren diferents aspectes rellevants en relació als corresponents components de la teoria del canvi, esdevé **necessari poder comptar amb indicadors que mesurin l'impacte** (indicadors d'outcome), sigui a curt termini o en un horitzó temporal més llarg. Un conjunt d'indicadors basat sols en la resta de tipologies podrà informar del volum i magnitud de recursos i producció del pla o programa, això com de la seva qualitat i eficiència, però en cap cas de si allò que el programa o pla realitza, té efectes o no envers la problemàtica o necessitat a la qual s'hi vol fer front.

Adicionalment, els indicadors definits poden presentar a la seva vegada un èmfasi o desglossament específic d'acord la seva **perspectiva de gènere o altra sensibilitat o enfocament** d'anàlisi.

Els indicadors, per tal de ser **uns instruments robustos** en el seu propòsit, cal que compleixin en la major mesura del possible una sèrie de **requisits tècnics**:

Requisits tècnics dels indicadors

- **Rellevants** → Els indicadors han de ser rellevants per a la mesura de la consecució dels corresponents objectiu
- **Clars** → S'han de definir de manera clara i entenedora per garantir una recollida de dades correcta i per permetre una interpretació inequívoca
- **Comparables** → Han de poder ser comparables de manera consistent entre unitats o organitzacions, així com al llarg del temps
- **Verificables i consistents** → S'han de basar en sistemes fermes de recollida de dades i els gestors han de poder verificar la informació
- **Cost efectius** → Cal comparar la utilitat de la informació cal comparar la utilitat de la informació aportada amb el cost que suposa la seva recollida (els costos no han de superar els beneficis)
- **No ambigus** → S'han de definir de manera que els valors que es mostrin puguin ser interpretables en sentit de si es produeix una millora o un empitjorament en el corresponent factor objecte de mesura
- **Atribuïbles als responsables de la gestió** → Els gestors del servei han de tenir, si no el control, sí un grau d'influència molt elevat sobre el resultat que es vol assolir. En el cas dels objectius de tipus transversal, per exemple, cal que cada gestor reconegui i accepti la responsabilitat conjunta però que, alhora, tingui molt clara la seva parcel·la de responsabilitat
- **Sensibles** → Els indicadors han de ser sensibles i recollir els canvis que es produeixen en el servei, en la seva prestació o en els resultats que es volen assolir
- **Evitar incentius perversos** → Cal preguntar-se quin és el comportament que incentiva l'indicador seleccionat. Cal evitar els que incentivin comportaments contraproductius
- **Permetre la innovació** → La definició dels indicadors no ha de suposar un obstacle per a la innovació o la recerca de fórmules o processos alternatius per millorar els serveis, la seva prestació o els resultats desitjats
- **Disponibilitat temporal** → La informació necessària per obtenir o calcular l'indicador ha d'estar disponible a temps per poder retre comptes de la situació de l'indicador en el moment en el qual es requereixi o bé per poder ser un instrument útil per a la presa de decisions

Per tal de facilitar l'organització i informació d'un sistema d'indicadors associats al pla o programa, es poden emprar **fitxes tècniques**, com la mostrada a continuació a tall d'exemple, on s'hi informi dels seus principals trets:

Exemple de Fitxa tècnica d'indicador

Nom de l'indicador	
Descripció	
Fórmula de càlcul	
Unitat de mesura	
Tipologia	
Font de les dades	
Responsable d'obtenció	
Periodicitat d'informació	
Vinculació a objectius	
Interpretació	
Qualitat i mitjans de verificació	
Observacions	

Exemples d'indicadors definits en un pla o programa

Pla d'acció per a la lluita contra la pobresa i per a la inclusió social a Catalunya 2015-2016

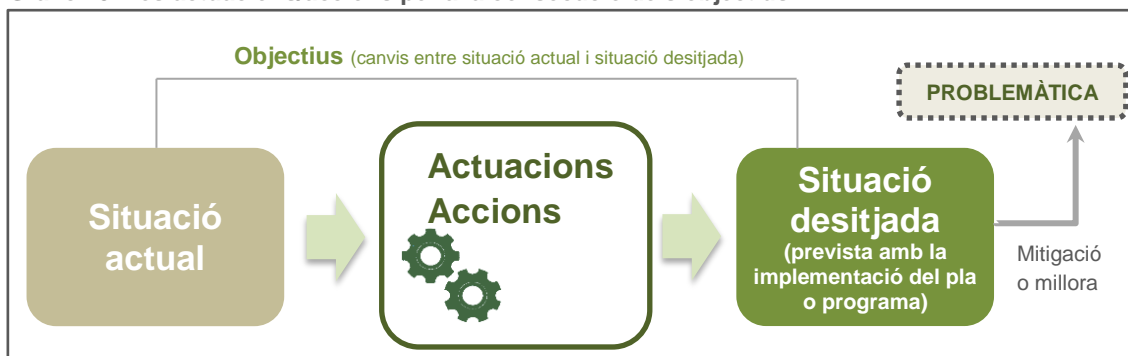
(mostra d'un extracte dels indicadors definits en el pla)

- Cobertura dels programes de prevenció i promoció de la salut en centres educatius de primària i secundària
- Nombre d'ajuts individuals per a menjador escolar per necessitats socioeconòmiques
- Percentatge d'infants i adolescents usuaris de centres oberts que són beneficiaris de rebre almenys un àpat diari en el període de vacances escolars.
- Nombre d'alumnes participants en programes específics per prevenir el fracàs i l'abandonament escolar
- Nombre d'àpats repartits als menjadors socials
- Percentatge de destinataris de la renda mínima d'inserció que estan realitzant algun tipus d'acció ocupacional
- Nombre d'hores d'atenció SAD Social
- Nombre de beneficiaris de les bonificacions de transport públic per a famílies nombroses o monoparentals
- Nombre de prestacions aprovades per al pagament de rendes de lloguer
- Nombre d'habitatges de la xarxa d'inclusió social
- ...

Actuacions/accions

De forma simultània a la definició dels objectius del pla o programa, caldrà concretar les corresponents **actuacions o accions**, és a dir, allò que es preveurà fer o realitzar de forma activa per tal d'assolir els corresponents objectius.

Gràfic 10. Les actuacions/accions per a la consecució dels objectius



Per actuacions o accions s'entendrà aquella **activitat concreta definida per tal d'acomplir els objectius definits en el pla o programa**. Aquest conjunt d'actuacions o accions podrà comprendre tant la **realització de béns i serveis** (nous, major volum, amb noves característiques,...), **accions específiques i projectes, com la realització d'altres actuacions que es puguin definir**. Depenent de si es tracta d'una planificació de nivell més o menys general, l'activitat definida en aquesta es podrà concretar en un major nivell en els corresponents programes i projectes, en cas de tenir-ne.

En la confecció i disseny del pla o programa caldrà que **les diferents actuacions o accions definides s'associïn als corresponents objectius** als quals pretenen contribuir en llur assoliment. En aquesta associació serà necessari **argumentar les hipòtesis i previsions** de com aquestes actuacions o accions definides permetran avançar o suposar un canvi d'estadi en els seus corresponents objectiu.

Exemples d'actuacions i accions vinculades als corresponents objectius

Pla de Transparència i Govern Obert 2017-2018

Àmbit: 1. Transparència

Objectiu estratègic 2 : Facilitar la comprensió i anàlisi de la informació pública, fent-la més didàctica

Objectiu operatiu 4: Executar projectes d'integració de la informació pública

Actuacions:

- 4.1 Integració en el Portal de Govern Obert dels portals de transparència, de dades obertes i de participació ciutadana.
- 4.2. Millora de la integració de la informació pública del Portal de la transparència de Catalunya.
- 4.3. Publicació de la normativa en tràmit de la Generalitat de Catalunya al Portal Jurídic de Catalunya.
- 4.4. Integració de les subvencions i ajuts públics de la Generalitat de Catalunya i el món local en un únic registre.
- 4.5. Publicació de la informació del Registre de convenis de col·laboració i cooperació en dades obertes.
- 4.6. Foment d'una eina comuna de dades obertes per a totes les administracions públiques de Catalunya
- 4.7. Ampliació i millora de dades i sèries estadístiques pressupostàries, incorporant l'ús d'eines visuals per a facilitar la seva interpretació i anàlisi

Pla integral de suport a la família 2012-2016

Repte 2. Afavorir la conciliació de la vida personal, professional i familiar

Objectiu 2.1. Impulsar la racionalització dels horaris i la conciliació familiar

- Mesura 2.1.1. Accions de sensibilització i promoció de la conciliació familiar
- Mesura 2.1.2. Serveis de guarda i respir per a les famílies per tal de facilitar la conciliació
- Mesura 2.1.3. Programes socioeducatius fora de l'horari escolar
- Mesura 2.1.4. Ludoteques.

Objectiu 2.2. Establir mesures de conciliació professional i familiar.

- Mesura 2.2.1. Mesures de conciliació per a les persones que treballen a les administracions públiques.

Objectiu 2.3. Promoure la implicació empresarial en la conciliació familiar.

- Mesura 2.3.1. Mesures de foment de la conciliació.
- Mesura 2.3.2. Creació del certificat d'empresa familiarment responsable.

Dins del procés d'elaboració d'un pla o programa, unes etapes **especialment crítiques** seran les relatives a la **identificació d'opcions** (és a dir, opcions de possibles accions o actuacions) **per tal d'assolir els objectius**, així com els corresponents processos d'**avaluació a priori o ex-ante** i la **selecció** (per a ser finalment incorporades en el pla o programa) dins de les opcions plantejades.

De forma congruent amb la missió/finalitat del pla o programa, s'hauran definit una sèrie d'objectius orientats a fer front a les principals causes o motius que generen la problemàtica o necessitat, així com potser també en relació a determinats aspectes operatius rellevants. En relació a aquests objectius, **caldrà identificar possibles opcions d'accions o actuacions que puguin ser rellevants i d'especial interès per tal d'acomplir els objectius definits**, i, per tant, coherents amb aquests. Depenent de l'abast del pla o programa, el possible llistat d'opcions serà més o menys ampli o bé més o menys concret. Per motius de practicitat, per a la identificació, anàlisi i valoració d'opcions, es recomanarà **comptar amb el volum més acotat que sigui possible** o bé identificar aquelles més destacades (importantes, costoses,...), a fi de centrar l'anàlisi posterior envers aquestes. Dins d'aquestes possibles opcions, serà recomanable **contemplar el fet de no fer res de nou o diferent**, és a dir, mantenir la política actual o *status quo*, a fi de facilitar la valoració d'allò que puguin aportar les altres opcions. A fi de poder facilitar el complex procés d'identificació i consideració d'opcions, tot seguit es presenten una sèrie de possibles orientacions¹:

¹ Adaptat de *The Green Book: Appraisal and Evaluation in Central Government* (2011), HM Treasury, Regne Unit.

Possibles orientacions en la identificació d'opcions

- Realitzar una recerca dins dels informes o publicacions existents i consultar de forma abasta tècnics i experts, per tal d'obtenir un conjunt d'informació rellevant per afrontar els diferents objectius i l'abast dels corresponents problemes.
- Analitzar les dades per tal d'obtenir una comprensió completa de les interrelacions de les variables rellevants, i les prioritats i incentius que poden ser destacats dins l'àmbit d'actuació del pla o programa.
- Des de la recerca, identificar les millors pràctiques o solucions, incloent també (amb cura) les provinents de l'àmbit internacional.
- Considerar un rang complet dels aspectes que poden afectar als diferents objectius.
- Identificar un conjunt suficient d'iniciatives públiques que pugui ser emprat per a assolir els corresponents objectius. Dins aquest conjunt es poden considerar diferents nivells d'intervenció pública; de regulació (o des-regulació), de beneficis fiscals (deduccions i bonificacions tributàries) o actuacions o accions que suposen despesa.
- Platejar opcions disruptives o radicals. Aquestes opcions poden no formar part de les que siguin sotmeses a anàlisi/avaluació, però poden ajudar a posar a prova determinats elements d'aquelles opcions considerades com a més factibles. Així mateix, sessions de pluja d'idees (*brainstorming*) poden ser útils per generar opcions, entre elles aquestes de caire disruptiu.

Així mateix, en la tasca d'identificació de possibles opcions per a assolir els objectius desitjats del pla o programa, **la consideració** de possibles **innovacions** o formes diferents d'actuar pot esdevenir rellevant. En relació a aquest fet, la **revisió de pràctiques o solucions innovadores** adoptades per diferents departaments i entitats de la Generalitat de Catalunya, així com per altres administracions públiques o organitzacions **pot ajudar a inspirar la definició d'opcions**. En el cas de la Generalitat de Catalunya, pot ser interessant visitar l'**espai web relatiu a innovació i talent**, en el qual s'hi pot trobar la **iNNOtECA**, que recull experiències innovadores dutes a terme a l'Administració de la Generalitat de Catalunya i al seu sector públic, així com al blog **InnoGent**. Fora de l'àmbit de la Generalitat, i en el context internacional pot ser d'interès visitar la web de la fundació **NESTA**.

En la identificació i generació d'opcions per als diferents objectius plantejats, una pràctica recomanable pot ser, aprofitant l'arbre de problemes elaborat (si s'ha realitzat) i els objectius definits, traslladar en un **quadre de relacions entre les causes de la problemàtica, els objectius generals i les diferents opcions plantejades**, a fi de sintetitzar l'univers d'opcions plantejades i facilitar el seu recull i anàlisi.

Exemple de taula. Font: Guia pràctica d'avaluació ex-ante, IVÀLUA

PROBLEMA	CAUSES	OBJECTIUS GENERALS	OBJECTIUS ESPECÍFICS	ALTERNATIVES D'INTERVENCIÓ
A Barcelona hi ha massa famílies de renda baixa que no poden comprar primer habitatge	Causa 1: Hi ha una falta de crèdits hipotecaris al mercat financer deguda a dificultats per valorar el risc	Augmentar el nombre de famílies de renda baixa que compren primer habitatge a Barcelona	Augmentar el nombre d'hipoteques a famílies de renda baixa	Administració exerceix d'avaladora del comprador en el contracte hipotecari
				S'estableix un fons hipotecari públic dirigit a famílies de renda baixa
	Causa 2. El preu dels habitatges és massa elevat	Augmentar el nombre de famílies de renda baixa que compren primer habitatge a Barcelona	Disminució preu final habitatge al mercat	Construcció d'habitatges de protecció oficial amb límit preu/m2
				Augment terrenys disponibles per construcció habitatge
		Disminució cost hipoteca	Subvencions directes per pagament quotes hipoteca	
			Desgravació fiscal per titularitat d'hipoteca	

ALTERNATIVES D'INTERVENCIÓ	ALTERNATIVES D'INTERVENCIÓ
Només per a habitatge amb límit preu/m2 Per a habitatges de tot preu Només per a habitatges de tot preu	Entitats bancàries fan l'anàlisi de risc
Només per a habitatges amb límit preu/m2 Per a habitatges de tot preu	Administració crea pròpia agència per fer l'anàlisi del risc.
Construïts per empreses públiques Construïts per empreses privades	Adjudicats a famílies de renda baixa i de composició determinada
	Criteri adjudicació: renda familiar
Requalificació de terrenys rústics a urbanitzables Venda d'edificis públics d'oficines per reconversió en habitatges	Subhasta competitiva
	Subhasta restringida
Només per a habitatge amb límit preu/m2 Per a habitatges de tot preu	Gestionades per l'entitat bancària que ha concedit la hipoteca
Només per a habitatge amb límit preu/m2 Per a habitatges de tot preu	Gestionades per l'Administració

Un cop ja definides un conjunt de possibles opcions d'actuacions o accions per a l'assoliment dels objectius plantejats, les següents passes en l'elaboració del pla o programa aniran dirigides envers la seva anàlisi i avaluació *ex-ante*, a fi de facilitar la selecció o consideració en el pla o programa de sols aquelles més òptimes, descartant així les opcions menys efectives i eficients. Aquesta etapa es cobreix en l'apartat 3.2 Avaluació *ex-ante* de plans i programes de la present guia.

Un cop **ja definides un conjunt de possibles opcions** d'actuacions o accions per a l'assoliment dels objectius plantejats, les **següents passes** en l'elaboració del pla o programa aniran dirigides envers la seva **anàlisi i avaluació *ex-ante***, a fi de facilitar la **selecció** o consideració en el pla o programa de sols aquelles **més òptimes**, descartant així les opcions menys efectives i eficients. Aquesta etapa es cobreix en l'apartat 3.2 Avaluació *ex-ante* de plans i programes de la present guia.

En el pla o programa finalment definit caldrà que hi consti la següent informació en relació a les actuacions o accions que aquest comprèn:

Informació general de les actuacions o accions definides en el pla o programa

- Relació completa de les actuacions o accions a desenvolupar
- Definició concreta de les actuacions o accions i a quines persones, col·lectius o agents van dirigides
- Associació o vinculació explícita de les actuacions o accions amb els respectius objectius, amb esment dels seus efectes esperats o contribució
- Especificació de les unitats, direccions, entitats o institucions responsables de la realització de les diferents actuacions o accions
- Programació de la seva implementació i desplegament, així com la seva corresponent quantificació (i mètriques o indicadors específics, en cas de tenir-ne), dins l'horitzó temporal comprès pel pla o programa
- Descripció i quantificació dels recursos necessaris per a la implementació i desplegament de les diferents actuacions o accions, amb els seu trasllat en termes pressupostaris dins l'horitzó temporal comprès pel pla o programa (d'acord amb la programació realitzada)

2.4 Programació i recursos

Programació

A fi de concretar la implementació i desenvolupament del pla o programa, i facilitar així la seva gestió i control, seguiment, avaluació *in-itinere* (en cas de realització) i pressupostació anualitzada, és **necessari programar la realització de les diferents actuacions o accions dins de l'horitzó temporal considerat**.

La programació de les actuacions o accions del pla o programa ha de permetre poder respondre a les qüestions de: **Què es preveu que es faci? Per quin moment i fins quan? En quin ordre? Qui farà què? Amb quins recursos? Amb quines fites?**. En aquest sentit, els elements serien desitjables que comprengués la programació de les actuacions o accions del pla o programa serien les següents:

Elements d'una programació d'actuacions o accions d'un pla o programa

- Relació completa de les corresponents actuacions o accions, les quals poden incorporar el seu desglossament en fases d'implementació o tasques detallades.
- Concreció de les dates previstes de realització (i, si el cas, també de finalització), de les corresponents actuacions o accions, on fases o elements detallats d'aquestes. L'àmbit temporal de les dates serà com a mínim anual, podent-se concretar més detalladament en altres divisions del temps (mesos, trimestres,...)
- Definició dels responsables de la gestió o realització de les corresponents tasques o actuacions
- Necessitats de recursos de les diferents actuacions o accions d'acord amb la seva programació de realització
- Possibilitat de definició temporal de fites operatives específiques (amb els corresponents indicadors associats) relatives a la realització/execució actuacions o accions i/o als recursos necessaris/emprats

Per a la formulació i el trasllat gràfic i documental de la programació d'actuacions i accions d'un pla o programa, la utilització d'eines com ara els **calendaris de projectes** o els **diagrames de Gantt** poden ser útils i pràctiques.

Gràfic 11. Exemple d'estructura de calendari de projecte aplicat a un pla o programa

	Responsable (unitat/)	Any 20XX _{t+1}				Any 20XX _{t+2}				Recur-sos
		1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	
Actuacions/accions de l'Objectiu 1										
Actuació/acció 1.1	Xxxxxxxxxx		Fita			Fita				Zzz
Sub-fase/tasca 1.1.1	Xxxxxxxxxx		Fita			Fita				Zzz
Sub-fase/tasca 1.1.2	Xxxxxxxxxx									Zzz
Actuació/acció 1.2	Xxxxxxxxxx									Zzz
Actuació/acció 1.3	Xxxxxxxxxx			Fita		Fita				Zzz
Sub-fase/tasca 1.3.1	Xxxxxxxxxx			Fita		Fita				Zzz
Sub-fase/tasca 1.3.2	Xxxxxxxxxx									Zzz
Sub-fase/tasca 1.3.2	Xxxxxxxxxx									Zzz
...										Zzz
Actuacions/accions de l'Objectiu N										Zzz
Actuació/acció N.1	Xxxxxxxxxx		Fita			Fita				Zzz
Actuació/acció N.2	Xxxxxxxxxx									Zzz
Actuació/acció N.3	Xxxxxxxxxx			Fita		Fita				Zzz
Sub-fase/tasca N.3.1	Xxxxxxxxxx			Fita		Fita				Zzz
Sub-fase/tasca N.3.2	Xxxxxxxxxx									Zzz
...										Zzz

Adicionalment, en la programació **es podran definir**, en cas d'existir, les **interrelacions existents entre les diferents actuacions o accions** contingudes, a fi de facilitar la coordinació i l'explicitació dels lligams i requeriments creuats d'implementació (per exemple, no es pot iniciar (o obtenir els resultats esperats) l'actuació "B" si l'actuació "A" no s'ha iniciat)).

El **nivell de detall** dels elements continguts en la programació del pla o programa podrà **dependre** de la seva **naturalesa i magnitud**, així com de les corresponents **formes d'implementació**. En fases prèvies a l'aprovació del pla o programa les dades i fites establertes en aquesta programació podrà ser indicatives o orientatives, però ja un cop el pla o programa estigui dotat de recursos i a punt per a ser implementat, caldrà que aquestes tinguin un nivell de concreció i compromís adequat i ferm, a fi de facilitar la seva utilitat com a **full de ruta** i eina, entra d'altres, de **seguiment, control i rendiment de comptes**.

D'altra banda, la programació haurà de **tenir en compte la potencial disponibilitat de recursos** pressupostaris, així com la **capacitat** organitzativa i operativa efectiva quant a la **implementació o execució** de les actuacions o accions, a fi d'esdevenir un marc **possibilista** de la seqüència d'implementació del corresponent pla o programa. Tanmateix, la **pressupostació i la programació hauran de ser congruents entre si**, esdevenint la primera el reflex pressupostaris/financer de la segona.

Exemple de programació d'actuacions o accions en un pla o programa

Pla integral d'atenció a les persones amb trastorn mental i addiccions - Estratègia 2017-2019		
Objectiu 2.2. Desenvolupar i implantar el Model de suport assistencial en salut mental a la infància i l'adolescència atesa en el sistema de protecció		
2.2.1	Garantir el suport especialitzat en salut mental a tots els serveis residencials de protecció a la infància i l'adolescència <ul style="list-style-type: none"> • Actualitzar i difondre el mapa de recursos • Aprovar i desplegar el model 	1T2017 4T2017-1T2018
2.2.1	Desplegar un programa de formació conjunt dels professionals del sistema de protecció i de la xarxa de salut mental. (En línia, presencial i amb espais de reflexió)	2017-2019
2.2.3	Avançar en el tractament especialitzat en salut mental per a l'abordatge d'aspectes psicològics relacionats amb determinades conductes antisocials d'infants i adolescents menors de 14 a, que constituïrien delictes si fossin majors d'aquesta edat	2S2017
...		

Estimació dels recursos necessaris

En el procés de planificació és imprescindible realitzar una estimació, de la forma més **precisa i objectiva** possible, dels recursos que seran necessaris per al desenvolupament de les **activitats i accions** compreses dins pla o programa dissenyat, tot **d'acord amb el calendari de programació** considerat.

Aquesta estimació caldrà que compregui tots els materials i mitjans necessaris per a executar les activitats planificades, com el personal necessari, instal·lacions, serveis, etc... En cas de no conèixer amb certesa els costos es poden plantejar **hipòtesis, degudament raonades i justificades**, per al seu càlcul. En aquest cas és convenient especificar-les per tal de poder refinar les dades en quant el pla o programa va avançant.

L'estimació de recursos caldrà que es realitzi en temes de crèdits pressupostaris (comptabilitat pressupostària) i d'acord amb les següents orientacions generals:



Recursos d'interès

- Documentació del Curs de càlcul i anàlisi de costos dels serveis
- Taller de càlcul de l'impacte pressupostari i elaboració d'escenaris
- Banc estructurat de dades d'elements constructius (ITeC)

Orientacions generals en l'estimació dels recursos pressupostaris d'un pla o programa

- Comprendre totes les despeses assignables al pla o programa en qüestió per al període temporal considerat.
- En aquells plans o programes que incloguin projectes d'inversió pública, hauran d' incloure, a més de les despeses d'inversió, les despeses associades a la posada en funcionament i operativa un cop la inversió hagi finalitzat.
- Incloure la vessant de finançament del pla o programa, especificant:
 - La relació d'ingressos per taxes, preus públics, contribucions especials o altres ingressos no finalistes i no afectats que s'estima que es produiran amb el desenvolupament del pla o programa
 - El detall dels ingressos afectats o finalistes que es preveu que tindrà el pla o programa
 - En cas que el pla o programa es financi mitjançant una reassignació de recursos, caldrà indicar de quines partides de despeses actuals en sorgiran (reduiran) aquests.
 - Altres formes de finançament
- En l'estimació, quantificació i relació d'ingressos (finançament) i despeses (recursos) associades a pla o programa, caldrà especificar:
 - Els supòsits emprats per a l'estimació del finançament i les despeses del pla o programa
 - Les despeses associades als diferents productes, serveis, projectes o mesures compreses, així com aquella part de despesa associada a administració o serveis de suport que podrà ser necessària per al desenvolupament del pla o programa
 - Les diferents partides d'ingressos i despeses associats al pla
 - En els plans o programes a ser implementats per un conjunt d'unitats, entitats i/o institucions, caldrà especificar per a cadascun d'ells, els seus corresponents ingressos i despeses en relació al pla o programa.
 - En el cas d'unitats i entitats del sector públic de la Generalitat de Catalunya, del total de recursos que suposarà el pla o programa, caldrà especificar quina part provindrà de recursos ja existents en els crèdits de despesa actuals i quina part requerirà, si és el cas, d'un increment de dotacions pressupostàries.

Per a l'estimació dels recursos (despeses) necessaris per al desenvolupament del pla o programa, **es recomana emprar dades de despeses o costos** (en cas de tenir un sistema de comptabilitat analítica o amb una aproximació d'aquesta, conciliable amb la comptabilitat pressupostària) **dels serveis** com a referència.

En aquest sentit, i davant casos on el pla o programa suposi **una variació del volum de béns i serveis** que ja es presten en l'actualitat, esdevindrà especialment útil la informació procedent de **costos estàndard, costos mitjans** i, molt especialment, de **costos marginals**. Els costos estàndard i els costos mitjans podran oferir una visió general dels costos que pot suposar cada unitat de bé o servei proveït (per persona atesa, usuari,...), però per a la pressupostació del pla o programa d'aquests casos, esdevindrà especialment rellevant el concepte de costos marginals, en quantificar l'increment de **costos necessaris per a les unitats addicionals de bé o servei que es desitgi proveir**.

Així mateix, l'estimació de despeses no sols haurà de considerar les despeses directament associables i sensibles a la provisió dels béns i serveis del pla o programa, és a dir, les anomenades **despeses directes**, sinó que també caldrà considerar aquelles possibles necessitats de recursos addicionals que es pugui requerir per a la corresponent administració i altres serveis auxiliars o de suport, és a dir, les **despeses indirectes**.

En el cas que el pla o programa compregui **serveis, béns o projectes totalment nous**, caldrà realitzar una **estimació des de base zero** dels recursos que caldrà emprar, tot d'acord amb el volum de béns i serveis que es preveu proveir. Aquesta estimació s'haurà de basar amb uns **supòsits objectius i raonables**.

En tots els casos, serà recomanable **tenir en compte la referència**, en cas de ser disponible i existir dades, dels **preus o costos d'altres administracions públiques o agents privats**, així com els del propi sector públic de la Generalitat de Catalunya davant de béns o serveis que puguin ser relativament assimilables o anàlegs.

En la documentació que en cada cas acompanyi l'expedient de la iniciativa cal recollir com s'ha estimat **l'impacte pressupostari**. Sens perjudici d'això, cal tenir en compte que la Direcció General de Pressupostos ha de d'emetre informe de conformitat amb el Decret 40/2017, de 2 de maig, de reestructuració del Departament de la Vicepresidència i d'Economia i Hisenda.

Exemple de resum de pressupostació d'un pla.

Imports d'ingressos i despeses pressupostàries (en milions d'euros)	20XX	20XX ₊₁	20XX ₊₂	20XX ₊₃	Total període
Despeses	6,0	6,3	10,6	10,3	33,2
Corrents	2,0	2,8	9,6	9,8	24,2
Despeses de personal	1,0	1,3	3,2	3,3	8,8
Resta de despeses corrents	1,0	1,5	6,4	6,5	15,4
Despeses de capital (inversió)	4,0	3,5	1,0	0,5	9,0
Finançament de les despeses	6,0	6,3	10,6	10,3	33,2
Preus públics	0,0	0,0	2,0	2,0	4,0
Transferències finalistes d'altres administracions	1,0	1,0	2,0	2,0	6,0
Reducció de recursos en altres partides	3,0	3,0	3,0	3,0	12,0
A càrrec de recursos generals del pressupost públic	2,0	2,3	3,6	3,3	11,2
Variació envers crèdits inicials actuals	3,0	3,3	7,6	7,3	21,2
Despeses per actuacions	6,0	6,3	10,6	10,3	33,2
Actuació 1	3,5	3,0	0,5	0,0	7,0
Actuació 2	2,0	2,0	2,0	2,0	8,0
Actuació 3	0,5	0,5	0,5	0,5	2,0
Actuació 4	0,0	0,8	7,6	7,8	16,2

3

Avaluació i seguiment dels plans i programes

3.1 Definició prèvia de sistemes de seguiment i control i avaluació

La definició d'uns sistemes de control i seguiment i d'avaluació seran fonamentals per tal de poder controlar una **adequada implementació i desenvolupament** per part del pla o programa, així com per tal de **verificar l'acompliment de les fites previstes** i esbrinar si aquest està sent **efectiu i òptim** per fer front a la problemàtica que li dóna raó de ser.

Durant la pròpia **fase d'elaboració** del corresponent pla o programa **caldrà ja definir** quin serà el seu **sistema de seguiment i control** i quina **sistemàtica d'avaluació** s'adoptarà un cop ja el pla o programa s'estigui implementant. És important ja definir aquests aspectes en aquesta fase del pla o programa a fi de **facilitar la necessària planificació, organització i adequació de recursos** i la seva **realització efectiva**.

Primer de tot, cal tenir present de la **diferenciació** entre allò que és el **seguiment i control** del pla o programa, d'allò que és la **seva avaluació**.

 **Recursos d'interès**

- Eines de suport a l'avaluació
- Guia com iniciar una avaluació (IVÀLUA)
- Guia d'avaluació de la implementació (IVÀLUA)
- Guia d'avaluació d'impacte (IVÀLUA)
- Guia d'avaluació econòmica (IVÀLUA)

SEGUIMENT I CONTROL	AVALUACIÓ
<p>Consisteix en la recollida d'informació sistemàtica, tant quantitativa com qualitativa, durant la implementació del pla o programa, a fi de poder-la facilitar i verificar el compliment (o no) d'allò previst i facilitar decisions d'accions correctores en casos de detecció de desviacions</p>	<p>Consisteix en la valoració de les intervencions públiques segons els seus productes i els seus impactes, amb relació a les necessitats que pretenen satisfer, i orientada a proveir informació rigorosa, basada en evidències, per a la presa de decisions</p>

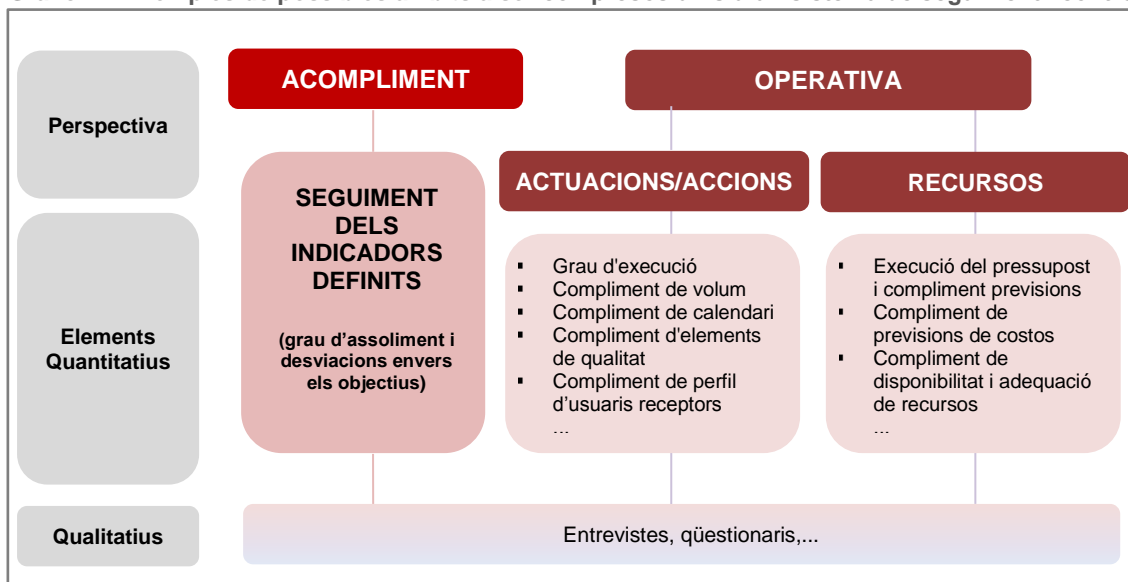
D'aquesta forma, cal **no confondre** el fet d'**informar i analitzar l'estat de realització** (execució d'actuacions o accions) i l'**acompliment** (assoliment d'objectius) d'un pla o programa **amb una avaluació** pròpiament dita. Una avaluació, en l'àmbit de les polítiques públiques, fa referència a aquells processos en què s'apliquen **metodologies científiques** de les ciències socials amb la finalitat d'**examinar el contingut/estructura**, la **implementació** i, amb especial rellevància, l'**impacte** d'una intervenció pública, proporcionant **evidència rigorosa** per a la presa de decisions. Per exemple, mentre que mitjançant l'informe o anàlisi dels resultats d'un pla o programa es pot determinar si s'han produït canvis en la corresponent problemàtica o necessitat que es pretén fer front, una avaluació, en aquest cas d'impacte, ajudaria a determinar en quina proporció el canvi ha estat produït gràcies a la implementació pla o programa in quina per causes alienes (canvis en el context econòmic i social, actuacions d'altres agents,...).

Seguiment i control

El seguiment i control té per objecte verificar que allò previst s'està realitzant i acomplint correctament, i en cas d'existir desviacions, prendre aquelles mesures correctores que es considerin apropiades. El seguiment i control posarà la seva **atenció principalment** en els **aspectes operatius rellevants** de la implementació del pla o programa, és a dir, en relació als **recursos**, les **actuacions o accions**, així com envers el **grau d'assoliment dels objectius** previstos. Cal dir que en el propi transcurs de l'elaboració i disseny del corresponent pla o programa ja hauran estat definits i concretats els principals factors a seguir i controlar, com ara el conjunt d'indicadors rellevant que servirà per a mesurar l'assoliment dels objectius del pla o programa i la concreció quantificació i programació tant les actuacions o accions a realitzar, com dels recursos necessaris a disposar, per la implementació del pla o programa.

Els sistemes de seguiment i control es poden emprar diferents aproximacions o instruments tècnics, així com posar l'èmfasi en la verificació i anàlisi de diferents aspectes concrets, no obstant, en el gràfic que es presenta a continuació es mostren de forma sintètica i global elements que són freqüents en els sistemes de seguiment i control de plans i programes.

Gràfic 12. Exemples de possibles àmbits a ser compresos dins d'un sistema de seguiment i control



Per un altre costat, en la definició del sistema de seguiment i control caldrà definir en els següents aspectes pel que fa a la seva **organització i funcionament**:

Aspectes a definir en l'organització del sistema de seguiment i control

- Definició del rols i responsabilitats
- Definició a les tasques a ser realitzades i del seu flux
- Definició de les dades a ser recollides, la seva periodicitat i flux
- Definició de la gestió, emmagatzematge i tractament i anàlisi de dades
- Definició dels informes a generar i la seva estructura, periodicitat i difusió
- Definició de protocols d'actuació per a la correcció de desviacions
- Definició dels sistemes de governança i transparència

El sistema de seguiment i control han de procurar proporcionar una **freqüència d'informació i anàlisi suficient** a fi de facilitar la **presa de decisions**, així com proporcionar **transparència** durant l'execució del pla o programa. En aquest sistema es generaran sortides o productes documentals, com per exemple poden ser **informes periòdics** dins cada exercici i **memòries/balanços** anuals.

Exemple de memòria/balanç d'un pla o programa

Informe de seguiment del Pla de l'Energia i Canvi Climàtic de Catalunya 2012-2010 (a juny 2016)
 2.5 Producció d'energia elèctrica
 ...

Tal com indica aquesta taula, les diferències entre l'objectiu planificat i la potència realment instal·lada l'any 2015 es troben en les diverses fonts d'energies renov. (especialment en energia eòlica), així com també en la cogeneració.

Taula: Comparació entre la potència bruta instal·lada real l'any 2015 i els objectius per a l'any 2015 i 2020 establerts en el PECAC 2020

Unitat: MW	Any 2015		Any 2020
	Real 2015	Previsió PECAC	Previsió PECAC
Carbó	--	--	--
Fuel-gas i gasoil-gas	--	--	--
Cicles combinats	4.112,0	4.112,0	4.112,0
Nuclear	3.146,9	3.146,9	3.146,9
Cogeneració	865,2	1.009,0	1.386,8
Hidroelèctrica	2.366,2	2.367,0	2.438,8
En antic règim ordinari	2.088,4	2.088,4	2.088,4
En antic règim especial, aïllades i contracte privat	277,8	278,6	350,4
Eòlica	1.262,0	1.808,7	5.153,6
Fotovoltaica	267,1	333,0	1.007,5
Termoelèctrica	24,3	52,5	252,5
Biomassa agrícola, forestal i animal	4,0	49,2	160,8
Incineració, reducció i metanització de residus	147,4	284,2	356,8
TOTAL	12.195,1	13.162,5	18.015,7

El motiu principal d'aquest desajust, com ja s'ha indicat anteriorment, es troba en....

Avaluació (in-itinere i ex-post)

Els processos d'avaluació tenen per finalitat proporcionar **informació rigorosa** i basada en l'**evidència** pel que fa a la **valoració** de com intervencions públiques (per exemple, plans o programes), mitjançant la realització de **béns, serveis o projectes**, i els **impactes** que aquest generen, contribueixen a **fer front** a la corresponent **problemàtica o necessitat** que li dona raó de ser.

Com s'ha ressaltat en l'apartat 3.3 de la present guia, la realització d'accions d'avaluació abans d'implementar plans i programes (**avaluacions ex-ante**) permet valorar la seva conveniència abans de de la seva posada en marxa, permetent la **valoració i selecció d'opcions**, així introduir **correccions o ajustos**. Per un altre costat, les **avaluacions d'implementació** (o *in-itinere*) i les **avaluacions ex-post** tenen lloc respectivament un cop el corresponent pla o programa està en fase de **desenvolupament** o bé ja té **certa maduresa** en la seva execució.

El pla o programa caldrà que tingui previstos els diferents **moments** en què es realitzarà la seva **avaluació**, així com l'estimació i disposició de recursos i els mecanismes d'organització i suport necessaris per a la seva realització. Tanmateix, les accions d'avaluació caldrà que s'efectuïn per part d'**equips solvents** i amb l'**expertesa tècnica** necessària d'acord amb el tipus d'avaluacions que s'hagi decidit tirar endavant.

Gràfic 13. Avaluacions en relació al moment temporal del pla o programa



Avaluacions in-itinere

Les **avaluacions d'implementació** solen ser la principal plasmació de les avaluacions *in-itinere* i tenen per objecte valorar la consistència i coherència de l'execució d'un pla o programa en relació a allò que s'havia dissenyat o previst². És a dir, permeten conèixer com està funcionant un pla o programa en la realitat i valorar-ho en relació a allò previst o desitjat. Aquest tipus d'avaluació posa el seu focus principalment en esbrinar i valorar:

- Si la **població diana o objectiu** del pla o programa **està rebent els serveis previstos**: avaluar si els béns, serveis o prestacions previstos en el pla o programa s'han produït en la quantitat i amb la qualitat suficients, i, per altra banda, si estan arribant a la població a què s'adrecen i si se'n fa l'ús esperat.
- Si el **funcionament i organització interna** del pla o programa són **adequats**: avaluar si el programa s'organitza i gestiona correctament, és a dir, si el conjunt de factors de producció del programa o funcions crítiques de l'organització operen amb la consistència i la coherència idònies per produir els resultats previstos. En aquest àmbit se sol centrar l'anàlisi en dimensions com ara les que es citen a continuació:
 - *Recursos econòmics i materials* → compliment de l'assignació prevista, disponibilitat efectiva i a temps, adequació dels recursos materials,...
 - *Personal* → personal suficient, competència i solvència, motivació, actuació realitzada,...
 - *Processos de producció i provisió dels serveis* → compliment de la cadena i calendari de processos productius previstos, així com dels processos de suport o facilitadors
 - *Estructures organitzatives* → comprovar si l'estructura organitzativa existent recull adequadament les funcions i competències necessàries per a l'execució de programa a tots els nivells
 - *Planificació i seguiment* → verificar la posada en marxa dels processos de planificació i seguiment interns del pla o programa
 - *Relacions interorganitzatives* → anàlisi de l'afectació en el pla o programa de la naturalesa, qualitat i funcionament efectiu de les relacions interorganitzatives

Aquest tipus d'avaluació presenta importants **beneficis** tant de si es tracta de plans o programes nous o innovadors, com de si es tracta de plans o programes madurs o amb un cert nombre d'anys de funcionament. En el cas de **nous plans o programes** esdevé una avaluació amb un **caràcter eminentment d'aprenentatge**, a fi de facilitar informació rellevant als **gestors** per a la seva **millora i correcció**. Pel cas d'avaluacions d'implementació de **plans o programes madurs**, aquestes avaluacions

² Guia pràctica 4 Avaluació de la implementació (2009), Institut Català d'Avaluació de Polítiques Públiques (IVÀLUA).

també tenen un **caràcter formatiu**, a fi de comprovar si les funcions del programa es desenvolupen adequadament, així com un **caràcter sumatiu**, proporcionant evidències de sobre fallides d'execució, disminució de la demanda de serveis en certes ubicacions, etc., que poden portar a decisions de reassignació de recursos, canvis en les modalitats de prestació, redimensionament de certes unitats prestadores o que inclús posin en qüestió la pròpia continuïtat del pla o programa.

Avaluacions ex-post

D'altra banda, les **avaluacions ex-post** són aquelles que es realitzen a **plans o programes madurs** en la seva execució (que ja porten un cert temps realitzant-se) o bé que han **finalitzat** d'acord amb un horitzó temporal o vida útil determinada. L'anàlisi relatiu a aquestes avaluacions és de tipus **retrospectiu**, podent estar centrant en la seva **implementació**, o, de forma freqüent, en els **impactes assolits** (avaluació d'impacte) o en l'**eficiència** (avaluació econòmica). Les avaluacions *ex-post* faciliten **evidència** sobre el **funcionament, efectivitat i eficiència** de les intervencions públiques, facilitant així emprendre accions per a **introduir canvis en el disseny o l'operativa** del pla o programa, si aquest encara és actiu, o bé **inspirar el disseny d'intervencions noves**.

Les avaluacions *ex-post* sovint es basen en la realització **avaluacions d'implementació**, i, molt especialment, en **avaluacions d'impacte i avaluacions econòmiques**. A continuació es descriuen els principals trets d'aquestes dues darreres tipologies:

- **Avaluació d'impacte:** l'avaluació d'impacte té per objecte **valorar com una intervenció pública determinada obté uns impactes** en el benestar de la ciutadania, siguin aquests desitjats o no³. D'aquesta forma, l'avaluació d'impacte tracta d'esbrinar aquells **impactes** particulars són **atribuïbles** a les accions que s'han realitzat per part del **pla o programa** objecte d'avaluació. L'avaluació d'impacte permet observar si gràcies al pla o programa posat en marxa s'està millorant o minorant la problemàtica o necessitat que li dona raó de ser, és a dir, permet analitzar la seva **efectivitat**. En aquesta cerca de **causalitat** entre l'execució del pla o programa i l'obtenció d'impactes, en l'avaluació d'impacte pren especial rellevància allò que es coneix com a **contrafactual o grup de control**. El contrafactual o grup de control permet mostrar aquells resultats o impactes obtinguts (en persones, organitzacions,...) en el cas hipotètic d'absència de l'execució del pla o programa. D'aquesta forma, la **diferència** entre els **impactes** obtinguts pels **participants o receptors del pla o programa** amb els del corresponent **contrafactual o grup de control** permet identificar i quantificar l'**impacte realment atribuïble al pla o programa**. És a dir, es compara entre allò que ha succeït en haver executat el programa envers allò que hagués succeït si no s'hagués executat.
- **Avaluació econòmica (o d'eficiència):** l'avaluació econòmica es basa en la sistemàtica d'**identificar, mesurar i comparar costos i resultats/impactes** de polítiques i intervencions públiques, a fi d'informar decisions sobre quin és el millor ús dels recursos limitats disponibles. En aquest sentit, l'avaluació econòmica **compara o fa un balanç entre els impactes atribuïbles a una iniciativa pública** (pla, programa, projecte,...) **en relació als costos socials** (comprentent tant les despeses públiques per a la seva realització, com possibles externalitats negatives en la societat) **en què s'incorre amb la seva execució**. Aquest tipus d'avaluacions permeten **conèixer** si els **impactes o beneficis** que genera una intervenció pública **superen o no** els corresponents **costos**, i/o **quant costa l'obtenció de cada unitat d'impacte o benefici** (per exemple, 30.000€ per any de vida en qualitat guanyat en una intervenció en l'àmbit sanitari). Aquest coneixement **permet saber si una intervenció pública és desitjable o no socialment i la seva eficiència**, permetent **comparar** aquesta amb d'altres alternatives o iniciatives, a fi d'**escollir** aquelles que **maximitzin el benestar social** donada una **restricció de recursos**. Esmentar que l'avaluació econòmica té diferents possibles aproximacions tècniques, essent les

³ OCDE, *Outline of principles of impact evaluation*.

més freqüents i conegudes l'anàlisi cost-benefici, l'anàlisi cost-efectivitat i l'anàlisi multi-criteri⁴.

Exemple de planificació de processos d'avaluació de plans i programes

Pla de desenvolupament de polítiques d'ocupació de Catalunya 2017-2018	
Pla d'avaluacions del SOC 2017	
Avaluacions	Data de lliurament
Primera avaluació del Programa Operatiu FSE 2014-2020 de Catalunya	15/06/2017
Programa d'accions d'orientació i acompanyament a la inserció	2n semestre de 2017
Estudi de prospecció de necessitats de formació i qualificació	2n semestre de 2017
Programes de Garantia Juvenil	2n semestre de 2017
Formació per a l'ocupació	2n semestre de 2017

3.2 Avaluabilitat de plans i programes

D'acord amb la definició realitzada per part de la Comissió Europea⁵, per **avaluació de polítiques públiques** es considera 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 informació rigorosa, basada en evidències, per a la presa de decisions*”.

És important **diferenciar i no confondre l'avaluació de polítiques públiques**⁶ pròpiament dita amb els **processos d'informació** (*reporting*)⁷ i **d'auditoria** (de qualitat, regularitat i altres tipus), els quals s'incorporarien en el sistema de seguiment i control de la iniciativa, i que cerquen, respectivament, facilitar informació i explicacions sobre la realització/obtenció de determinats fets/accions, o verificar el compliment de determinats aspectes, condicions o realització de fets en relació a un objecte clarament identificat.

Per un altre costat, i d'acord amb la definició de la OCDE⁸, per **avaluabilitat** s'entén la “*mesura en la qual una activitat o projecte pot ser avaluat d'una forma fiable i creïble*”.

El fet conèixer la avaluabilitat d'una intervenció pública de qualsevol tipus esdevé molt rellevant per:

- **Decidir** si es durà a terme una avaluació i de quin tipus
- Ajudar a **planificar** amb antelació les possibles **avaluacions** a dur a terme i augmentar la seva **rellevància**



Recursos d'interès

- Protocol d'avaluabilitat de polítiques públiques (Guia)
- Eina del protocol d'avaluabilitat de polítiques públiques
- Guies d'avaluació IVÀLUA

⁴ Per més informació, vegeu la Nota metodològica d'avaluació econòmica “[Quina tècnica d'avaluació utilitzar?](#)”.

⁵ Comissió Europea (2007), *Responding to strategic needs: reinforcing the use of evaluation*. Brussel·les.

⁶ En les seves diferents aproximacions o tipologies: avaluació de necessitats, avaluació de disseny, avaluació d'implementació, avaluació d'impacte i avaluació econòmica (o d'eficiència).

⁷ Processos sovint formalitzats amb informes o memòries de gestió, informes de seguiment, informes o balanços anuals o quadres de comandament amb indicadors rellevants.

⁸ OCDE-DAC (2010), *Glossary of key terms in evaluation and results-based management*. Paris: OCDE-DAC.

- **Apropar** en terme de conceptes, llenguatge i lògica entre avaluadors i agents avaluats
- **Millorar** els diferents components i etapes de les **polítiques públiques** (disseny, planificació i implementació)

D'aquesta forma, durant el transcurs de l'**elaboració o disseny de plans i programes**, és fonamental poder comprovar i assegurar-ne la seva **avaluabilitat**, és a dir, la seva **condició de poder ser avaluable**. El fet que un pla o programa tingui la condició d'avaluable possibilita poder realitzar diferents processos avaluatius els quals tant poder ser a priori (*ex-ante*), en implementació (*in-itinere*) o a posteriori (*ex-post*).

Des de l'Institut Català d'Avaluació de Polítiques Públiques (IVÀLUA)⁹, es considera que una intervenció pública pot ser avaluable si compleix amb les següents **3 condicions**:

- **Condició 1: VERSEMBLANÇA**

La condició de versemblança consisteix bàsicament en què la corresponent iniciativa pública compleixi una amb sèrie d'**elements mínims** quant als seus components, així com pel que fa a la **coherència interna** d'aquests. És a dir, fa referència a l'existència, informació suficient i coherència interna pel que fa als components, i a la cadena interna ("Teoria del Canvi") que conformen els **Recursos → Activitats → Productes → Impactes**.

El primer element de la versemblança és la **identificació de la problemàtica** social i les **necessitats** a les que es vol donar resposta. Això implica una **comprensió del problema**, la definició de la **població diana** i l'anàlisi del **context**. Partint d'aquesta base, una política versemblant ha de definir uns **canvis esperats** sobre la problemàtica social com a conseqüència de la pròpia política (**outcomes o impactes**), i **descriure la política pública**, establint com s'espera que aquesta funcioni: a través de quins **recursos, activitats i productes** s'espera generar els canvis desitjats?.

És important que els **elements** enumerats estiguin **clarament establerts** amb un **abast concret** (temporal i geogràfic), i siguin **verificables**. El conjunt d'elements identificats han de formar un **conjunt coherent** a través d'una Teoria del Canvi, que expliqui **perquè s'espera que la intervenció funcioni** i mostri quins **supòsits** s'estan fent i en quines circumstàncies podrien no sostenir-se.

- **Condició 2: UTILITAT**

La utilitat d'una avaluació ve definida per l'aprenentatge i coneixement que se'n deriva i, en última instància, l'ús que se'n fa. Per tal d'assegurar la utilitat d'una avaluació imprescindible cal **definir una pregunta d'avaluació clara i rellevant** a la que vulguem respondre que d'alguna manera pugui **contribuir a millorar la pròpia intervenció**.

Quan es planteja la pregunta d'avaluació, cal que aquesta es basi en una **necessitat real d'informació**. En aquest sentit, es recomana **involucrar a diferents actors**, identificant **necessitats i potencials usos dels resultats de l'avaluació**. Cal destacar que una mateixa avaluació pot respondre a varies preguntes simultàniament, però es recomana **prioritzar** aquelles que considerem més rellevants.

Un cop s'ha definit la pregunta a la qual es vol donar resposta, es recomana **planificar a qui es comunicaran els resultats i a través de quins canals**, així com preveure els diferents **resultats esperables**, i les **oportunitats de millora i presa de decisions** en cadascun dels

⁹ Per més informació d'aquesta institució, consultar la seva pàgina web: www.ivalua.cat.

escenaris. Finalment, també és important identificar les **persones clau** per tirar endavant aquests canvis i assegurar la seva complicitat amb l'avaluació.

▪ **Condicció 3: VIABILITAT**

La viabilitat de l'avaluació és un factor que cal tenir en compte i treballar abans de tirar-la endavant. Per avaluar és crític **disposar d'informació** que ens permeti respondre a les preguntes d'avaluació. Això implica **determinar què es vol mesurar i quan**, i **assegurar l'accés a aquesta informació** a través de les eines i persones adients. Per a tal fi, cal establir indicadors i estandarditzar el registre i recollida de dades, assegurant la **qualitat de la informació** que es reculli.

D'altra banda, davant d'una avaluació cal comptar amb una **planificació temporal i la disponibilitat de recursos suficients**, així com amb un **equip solvent** i amb l'expertesa tècnica necessària d'acord amb el tipus d'avaluació que haguem decidit tirar endavant.

Finalment, amb l'objectiu de facilitar l'avaluació i que aquesta representi un procés d'aprenentatge col·lectiu, és clau la **implicació i compromís dels diferents actors rellevants**, així com un **bon clima** entre avaluadors i les persones que treballen en la política avaluada

Per a treballar i reflexionar sobre l'avaluabilitat del pla o projecte que s'estigui formulant, tant envers les condicions d'avaluabilitat esmentades, com en relació a la prospectiva de diferents tipologies d'avaluacions, es recomana **utilitzar el protocol d'avaluabilitat de polítiques públiques** (tant la guia com la seva eina informàtica) que s'han elaborat de forma conjunta des de l'Institut Català de Polítiques Públiques (IVÀLUA) i el Departament de la Vicepresidència i d'Economia i Hisenda.

3.3 Avaluació *ex-ante* de plans i programes

Una **avaluació *ex-ante*** és aquella avaluació de polítiques públiques que **es realitza abans d'implementar una intervenció pública** determinada, per exemple, un pla o un programa. Aquesta avaluació té per objecte **estimar els efectes de la corresponent intervenció abans de la seva implementació**, emprant el coneixement desenvolupat en el corresponent àmbit (recerca, publicacions,...), les conclusions d'avaluacions d'intervencions similars i l'aplicació de tècniques d'anàlisi.

La principal utilitat de l'avaluació *ex-ante*, a part de poder complir amb determinats requeriments quant a l'aprovació de plans i programes (vegeu apartat 3.5 de la present guia), és la de **proporcionar informació rellevant a temps** als gestors públics a fi de valorar la **conveniència** de la corresponent intervenció, així com per a la **selecció d'opcions** (actuacions o accions) a fi de **maximitzar el seu impacte o resultat** envers la necessitat o problemàtica a què fa front.

El **moment temporal** en què se situa l'avaluació *ex-ante*, és a dir, abans d'implementar el corresponent pla o programa, permet **detectar i anticipar** possibles aspectes necessaris a millorar, corregint-los abans de la seva posada en marxa, i, per tant **millorar la seva efectivitat i eficiència**. L'**ajust o correcció** d'un pla o programa quant aquest està **en fase d'execució** pot ser molt **difícil i costós**, essent així molt més recomanable que es realitzi en la seva fase de disseny o elaboració.

En la realització de l'avaluació *ex-ante*, de forma prospectiva, es podran dur a terme l'anàlisi en relació a aspectes com:



Recursos d'interès

- Guia d'Avaluació *ex-ante* IVÀLUA
- Eines de suport a l'avaluació
- Guies i documents tècnics d'avaluació econòmica

- La **població objectiu o diana** a la qual va dirigida el pla o programa
- L'**adequació** dels **objectius** definits i de la **teoria de canvi** (o cadena de valor) amb les **necessitats** identificades respecte la problemàtica a què es fa front
- La **coherència** del pla o programa amb l'**estratègia governamental** (per exemple, amb el Pla de Govern o altres planificacions de nivell superior)
- De l'**adequació** dels **processos d'implementació i seguiment i avaluació** predefinitos.
- Els **impactes esperats** amb la realització del pla o programa
- L'**eficiència** del pla o programa

De forma més detallada, i depenent de l'enfocament que es desitgi aplicar, una avaluació *ex-ante* pot comprendre les següents qüestions:

Possibles qüestions a ser compreses en una avaluació *ex-ante*

- En relació a la necessitat o problemàtica a que fa front el pla o programa
 - Anàlisi de la natura i escala de la situació a corregir o millorar i els actors afectats
 - Anàlisi de les causes de la problemàtica a corregir o mitigar
 - Dimensionament de la població diana i de les necessitats de serveis
 - Justificació del per què no es desitjable continuar amb la situació actual i cal la que el sector públic hi actuï
 - Justificació de quina administració hauria d'actuar
- En relació als objectius definits
 - Comprovació de la definició d'objectius clars, tècnicament robustos i relacionats amb els impactes esperats i coherents amb l'estratègia governamental general/global
- Determinació de la línia de base i *status quo*
 - Determinar com evolucionaria la problemàtica o necessitat que es pretén fer front en cas d'absència del pla o programa corresponent
- Identificació d'alternatives d'intervenció i d'implementació
 - Identificació de possibles opcions d'intervenció possibles per a l'acompliment dels objectius definits
 - Identificació de possibles alternatives d'implementació en les opcions d'intervenció plantejades
- Avaluació de les opcions i els seus impactes
 - Avaluació *ex-ante* del disseny de les alternatives d'intervenció: determinació de si la teoria del canvi és coherent amb la naturalesa del problema i si s'adequa a les necessitats detectades; a partir d'una revisió crítica de la lògica i la plausibilitat de les hipòtesis que constitueixen la teoria del canvi; o bé a partir de l'estudi de la congruència entre la teoria del canvi i l'evidència científica i l'experiència pràctica d'altres programes o polítiques públiques
 - Avaluació *ex-ante* de la implementació de les alternatives d'intervenció: definir les alternatives d'implementació a partir de la consideració d'opcions, valorant les corresponents combinacions d'instrument-implementació
 - Anàlisi de prospectiva d'impactes de les alternatives:
 - Identificació i quantificació (estimació) dels impactes intencionats o perseguits pel corresponent pla o programa
 - Identificació i quantificació (estimació) dels impactes no intencionats o externalitats (positives o negatives) (principalment en els àmbits social, econòmic i mediambiental, així com també pel que fa a càrregues administratives)

Depenent de les qüestions que es pretengui aprofundir en l'avaluació *ex-ante*, es podran emprar una o més de les denominades tècniques d'avaluació de polítiques públiques, essent les més freqüents en el moment *ex-ante* (abans de la implementació) les següents:

- **Avaluació de necessitats:** analitza si la naturalesa, la magnitud i la distribució del problema o de la situació social justifica l'existència del programa i si el disseny del programa té en compte aquestes característiques:

Quanta gent té el problema? Quanta gent es preveu que el tingui en el futur? On són? Quins altres problemes tenen? Quin tipus i freqüència de servei necessiten?

- **Avaluació del disseny:** analitza la robustesa en el disseny i les hipòtesis existents pel que fa als components de la teoria del canvi de la corresponent intervenció pública, tractant de donar resposta a qüestions com ara Quines hipòtesis constitueixen la teoria del canvi de la intervenció? Com són de raonables, factibles i apropiades aquestes hipòtesis? Quina hipòtesis és la més feble?
- **Avaluació econòmica (o d'eficiència):** analitza i compara els costos (financers i socials) d'una intervenció pública en relació als impactes o beneficis (en termes de benestar social) que aquesta genera o preveu generar, a fi de poder facilitar la presa de decisions quant a la selecció de les opcions més eficients en termes econòmics i socials (és a dir, aquelles que generin major benestar amb un menor volum de cost) Dins l'avaluació econòmica existeixen diferents aproximacions tècniques, com ara l'anàlisi cost-benefici i l'anàlisi cost efectivitat.

3.4 Anàlisi de sensibilitat i riscos

Les intervencions públiques, en major o menor grau, i tot i l'existència d'evidència rigorosa i objectiva, presenten factors d'**incertesa i risc** quant als seus resultats. Davant d'aquest fet, esdevé altament recomanable la seva **incorporació durant la prospectiva i disseny** dels plans i programes, a fi d'integrar-ho dins els mecanismes d'anàlisi i preveure mecanismes per a mitigar-los. Aquesta incorporació es pot realitzar mitjançant la realització d'anàlisis de sensibilitat i dels riscos.

L'**anàlisi de sensibilitat** posa de manifest com els **canvis** en algun dels **elements** del pla, programa o projecte poden **afectar els resultats** esperats i així poder determinar quines són les **variables** que tenen més influència.

Com a **punt de partida** per a la realització de l'anàlisi de **sensibilitat**, es pren el pla, programa o projecte escollit i es determinen els paràmetres que poden afectar a la iniciativa i es valora el seu impacte en els indicadors de resultats del projecte. Es pot fer una **anàlisi unidimensional** (variant només un paràmetre) o **multidimensional** plantejant escenaris diferents: pessimista, mitjà, optimista i si es possible, un cas límit, en el que la iniciativa deixaria de ser adequada. No es tracta només de fer una quantificació (en els casos on sigui possible), sinó **d'observar l'impacte** que es produeix en les diferents situacions.

Aquesta anàlisi mostra també si són **necessàries millores en el disseny** i si hi ha **informació addicional que caldria considerar** o que és recomanable incorporar al seguiment doncs disminuirà el risc d'un projecte.

El **risc** és un **incertesa específica** que es pot calcular quan a les iniciatives públiques es poden concretar les dades financeres o econòmiques. Per a poder fer una **quantificació del risc** convé tenir informació sobre la **distribució de probabilitat** dels paràmetres que l'anàlisi de sensibilitat ha mostrat com a rellevants. En cas de detectar riscos rellevants convé descriure les mesures que es prendran per tal de mitigar aquests riscos.

El Llibre Verd (*Green Book*) del Departament del Tresor (*HM Treasury*) del Regne Unit proposa la següent classificació dels riscos:

Categories (no excloents entre elles)	Definició	Exemples
Comercial	Risc de l'Administració que no es pot transferir. Inclou la pèrdua d'oportunitats i poc "valor dels diners". Es produeix quan no es compleixen els compromisos i els objectius comercials	Risc de negoci, de confiança en la organització
Servei	Risc relacionat amb els serveis. Pot ser compartit pel sector públic i pel privat	Risc de disseny, planificació, construcció, ambiental, contractual, d'operació, de demanda,...
Riscos externs	Riscos que no podien ser previstos, i no estan relacionats directament amb la proposta	Risc per catàstrofes naturals, disrupció tecnològica, canvis regulatoris,

Exemple d'anàlisi de sensibilitat amb diferents escenaris.

Pla de l'Energia i Canvi Climàtic de Catalunya 2012-2020

	Factors tècnics-econòmics i ambientals de l'entorn mundial
Número original de variable	32
Número de variable en l'obelisc de l'estratègia	17
Àmbit principal	MUND
Àmbit secundari	
Tipus de variable	D
Factor estratègic	Viabilitat tècnica i econòmica de les energies renovables
E1. Esc. base	Viabilitat limitada a algunes energies renovables amb major desenvolupament tecnològic i viabilitat econòmica en l'actualitat
E2. Esc. voluntarista	Viabilitat limitada a algunes energies renovables amb major desenvolupament tecnològic i viabilitat econòmica en l'actualitat. Els esforços més importants en R+D en energies renovables respecte a l'Esc. E1 (...)
E3. Esc. .adapt. tard.	Major viabilitat de les energies renovables respecte a algunes energies convencionals
E4. Esc. anticipatiu	Major viabilitat de les energies renovables respecte a algunes energies convencionals. Els esforços més grans duts a terme en R+D en energies renovables respecte a l'Esc E3 (...)
E5. Esc. crític: reactiu	Major viabilitat tècnica i econòmica de les energies renovables, a causa dels alts preus de les energies convenç. i que maximitzen la viabilitat de la majoria de les (...)
E6. Esc. crític: canvi d'era	Molt alta viabilitat tècnica i econòmica de les energies renovables, a causa dels molt alts preus de les energies convenç i que maximitzen la viabilitat de la majoria de les tecnologies renovables. (...).

3.5 Requeriments en la tramitació i aprovació de plans i programes

Els plans, programes i projectes s'aproven mitjançant diversos instruments atenent a la naturalesa del seu contingut. S'ha d'analitzar cas per cas quina és la normativa aplicable.

En el cas que els **plans, programes i projectes tinguin contingut normatiu**, i sempre que no s'hagi previst una regulació específica, és d'aplicació la normativa sobre procediment d'elaboració de disposicions. De l'article 64.3 de la Llei 26/2010, del 3 d'agost, de

règim jurídic i de procediment de les administracions públiques de Catalunya i l'article 36.3.b de la Llei 13/2008, de 5 de novembre de la presidència de la Generalitat i del Govern, es desprèn la necessitat d'efectuar una avaluació d'impacte normatiu que cal recollir en una **memòria d'avaluació**.



Recursos d'interès

- Informe d'Impacte Econòmic i Social (IIES)
- Avaluació d'impacte normatiu

Principals continguts de la memòria d'avaluació de l'impacte de les mesures proposades (Recomanacions de l'Àrea de Millora de la Regulació de 17.7.2014)	
<i>Anàlisi del context i identificació de les opcions de regulació</i>	Identificació del problema, establiment dels objectius i identificació de les opcions de regulació.
<i>Anàlisi de l'impacte de les opcions de regulació considerades</i>	Impacte pressupostari, impacte econòmic i social (incloent efectes sobre la competència i les pimes,...), impacte normatiu en termes de simplificació i reducció de càrregues administratives i impacte de gènere.
<i>Comparació de les opcions de regulació considerades</i>	Ponderació d'impactes positius i negatius de les opcions considerades i determinació de l'opció escollida
<i>Implementació, seguiment i avaluació de la norma</i>	Mesures i planificació de l'execució de la nova regulació, indicadors i planificació per al seguiment i avaluació
<i>Annexos</i>	Test de pimes, quantificació de les càrregues administratives i altres annexos

En el cas que no tinguin caràcter normatiu i hagin de ser aprovats pel Govern, amb caràcter general i sempre que no hi hagi regulació específica sobre la tramitació s'aplica l'Acord de Govern de 27 de desembre de 2011 pel qual s'aproven les directrius relatives a determinats aspectes de funcionament del Consell Tècnic.

En aquest cas, a més, cal tenir present també que la normativa existent (en forma d'Acord de Govern preveu la necessitat de realitzar en determinats supòsits **un informe d'impacte pressupostari, econòmic i social**.

L'**Informe d'Impacte Econòmic i Social (IIES)** és un document requerit per a aquelles **iniciatives no normatives** que es desitgin aprovar i/o incorporar en els pressupostos i que tinguin un **impacte rellevant econòmic i social i per a les finances** de la Generalitat de Catalunya.

En aquest informe s'especifiquen els resultats de l'**avaluació econòmica** realitzada, que es recomana fer en termes **d'Anàlisi Cost-Benefici**, o en el seu defecte, amb altres aproximacions tècniques d'avaluació econòmica habilitades. L'informe té per objecte explicitar la **justificació, necessitat i oportunitat** de la intervenció proposada, així com, especialment, mostrar els resultats, en termes de **generació de benestar social i econòmic**, de la iniciativa proposada i la seva **comparativa** envers altres **opcions o alternatives** d'intervenció.

Aquest informe l'han de realitzar els departaments i entitats del sector públic de la Generalitat que siguin promotores de la iniciativa. El Departament responsable de l'àmbit de les finances públiques de la Generalitat de Catalunya és l'encarregat de fer una valoració dels IIES presentats.

Principals continguts de l'Informe d'Impacte Econòmic i Social (IIES)	
<i>Resum executiu:</i>	Resum breu de l'informe.
<i>Diagnòstic de la situació:</i>	Definició de la necessitat/problema, principals agents afectats, racionalitat de la intervenció pública
<i>Objectius de la iniciativa:</i>	Objectius generals de la iniciativa, definició d'indicadors
<i>Alternatives considerades:</i>	Identificar diferents opcions per afrontar la situació. Concretar les alternatives que s'analitzaran i el cas sobre el que es compararà.
<i>Anàlisi d'alternatives:</i>	Definició del període d'anàlisi. Identificació de costos i beneficis socials i quantificació i monetització dels mateixos.
<i>Actualització de costos i beneficis i determinació dels criteris de decisió:</i>	Actualització dels costos i beneficis d'acord a un any de referència i calcular els criteris de decisió d'acord amb el mètode d'anàlisi
<i>Anàlisi de riscos i sensibilitat:</i>	Identificar les variables més influents en el resultat final i els principals riscos i incerteses. Re-calcular els criteris de decisió modificant aquestes variables
<i>Selecció i justificació de l'alternativa escollida:</i>	Justificar l'elecció a partir dels resultats de l'anàlisi
<i>Seguiment i avaluació de la iniciativa:</i>	Indicar els sistemes de seguiment de la iniciativa, el seguiment específic dels riscos, i quina avaluació posterior es preveu realitzar.
<i>Annexos:</i>	Documents necessaris per a una millor comprensió de l'IIES

3.6 Transparència en els plans i programes

La transparència afavoreix la participació i el compromís de la ciutadania i incrementa el grau d'exigència en el compliment de les obligacions dels serveis públics. Un dels eixos de les polítiques de transparència fa referència a promoure la qualitat dels serveis públics i reforçar el control sobre l'administració i el poder polític i, per tant, està alineat amb una bona planificació de les polítiques públiques.



Recursos d'interès

- Llei de transparència, accés a la informació pública i bon govern
- Espai de Transparència de la Generalitat de Catalunya

La Llei 19/2014, del 29 de desembre, de transparència, accés a la informació pública i bon govern obliga a les administracions públiques de Catalunya a difondre la seva activitat i regula el dret d'accés a la informació dels ciutadans.

L'article 12 de l'esmentada llei versa sobre la transparència dels plans i programes.

Article 12 de la Llei 19/2014, del 29 de desembre, de transparència, accés a la informació pública i bon govern

1. L'Administració ha de fer públics, en aplicació del principi de transparència, els plans i els programes anuals i pluriennals, de caràcter general o sectorial, que estableixen les directrius estratègiques de les polítiques públiques. Així mateix, s'han de publicar les auditories internes i externes d'avaluació de la qualitat dels serveis públics.

2. La informació a què fa referència l'apartat 1 ha d'incloure, com a mínim, les actuacions que s'han de dur a terme, els mitjans que s'han d'utilitzar per a executar els plans i els programes, els terminis de compliment, la memòria econòmica i els estudis i informes tècnics justificatius.

3. La informació pública a què fa referència l'apartat 1 ha d'incloure els criteris i la metodologia per a avaluar el compliment dels plans i els programes i el resultat de l'avaluació, una vegada executats.

D'acord amb allò contingut en aquest llei, la Generalitat de Catalunya ha de fer **públics** la documentació relativa als **plans i programes**, així com les corresponents **auditories i avaluacions**, publicant a la seva vegada els **criteris, metodologia i resultats de les avaluacions** d'aquests.

4 La transversalitat de gènere en els plans i programes

4.1 Origen i objectius

El concepte de transversalitat de gènere (*gender mainstreaming*) es consolida en la IV Conferència Mundial de Dones de Beijing, l'any 1995. Sota aquest concepte, es presenta una idea que aspira escapar de la limitació que fins al moment suposava la cerca de la promoció de la igualtat i equitat de gènere a la realització, únicament, de mesures i actuacions positives centrades a afavorir de forma directa i específica a les dones (de caràcter temporal, amb l'objectiu de corregir discriminacions i desigualtats existents). Partint de la base que existeixen desigualtats estructurals de gènere en els processos socials, polítics i econòmics, el *gender mainstreaming* aposta per mobilitzar, de forma complementària a les iniciatives prèviament esmentades, **actuacions, mesures i procediments, que persegueixin l'objectiu de la igualtat de gènere i que s'integrarien de forma transversal al llarg de tota la iniciativa governamental.**

“La transversalitat de gènere és l'organització (la reorganització), la millora, el desenvolupament i l'avaluació dels processos polítics, per tal que una perspectiva d'igualtat de gènere sigui incorporada en totes les polítiques, en tots els nivells i en totes les etapes, pels/les actors/es normalment involucrats/des en l'adopció de mesures polítiques”

(Consell d'Europa, 1999)

L'objectiu de **la igualtat i equitat de gènere es situarà com a eix transversal de totes les polítiques públiques, incorporant-se a tots els nivells i fases del cicle de gestió de les actuacions.** A diferència de les iniciatives d'acció positiva, la transversalitat de gènere cerca una **incorporació permanent** en la dinàmica d'acció de les institucions, tot assegurant una millora en el seu funcionament, eficàcia i efectivitat.

Marc de referència

L'Estatut d'Autonomia de Catalunya del 2006 i la Llei 17/2015, del 21 de juliol, d'igualtat efectiva de dones i homes, proporcionen un primer marc normatiu legal, a partir del qual, la introducció de la perspectiva de gènere en les actuacions de l'Administració pública de Catalunya esdevé un factor transcendent:

Estatut d'autonomia de Catalunya (2006)

Art 41. Perspectiva de gènere.

3. Els poders públics han de garantir la transversalitat en la incorporació de la perspectiva de gènere i de les dones en totes les polítiques públiques per aconseguir la igualtat real i efectiva i la paritat entre dones i homes.

Llei 17/2015, de 21 de juliol, d'igualtat efectiva de dones i homes.

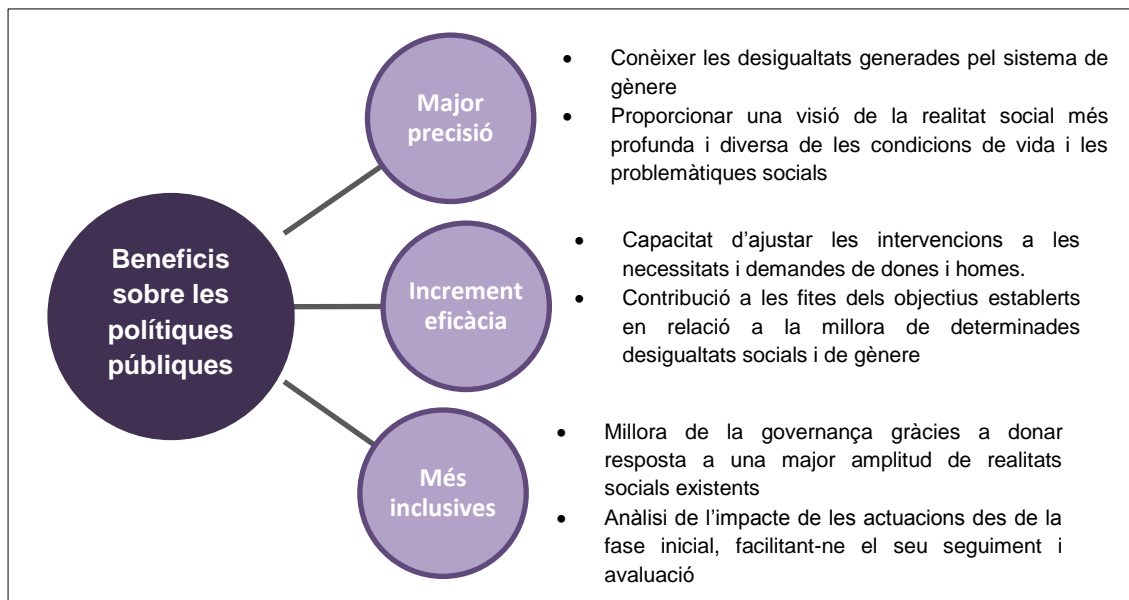
Article 3. Principis d'actuació dels poders públics.

Primer. Transversalitat de la perspectiva de gènere i de les polítiques d'igualtat de gènere: els poders públics han d'aplicar la perspectiva de gènere i la perspectiva de les dones en les actuacions, a tots els nivells i a totes les etapes, reconeixent el valor que aporten dones i homes i aplicant de manera positiva els canvis necessaris per a millorar la societat i respondre a les realitats, les oportunitats, les necessitats i les expectatives dels dos sexes.

Per tant, aquestes actuacions no busquen substituir ni redundar les polítiques ja existents que cerquen resoldre determinades problemàtiques particulars de les dones, sinó que sorgeixen com una eina complementària i paral·lela per a acabar a assolint la igualtat efectiva entre dones i homes.

Aquesta guia busca ser una eina que permeti **afavorir la integració de la transversalitat de gènere en el dia a dia del cicle de gestió dels plans i programes**, tot presentant una sèrie de recomanacions i orientacions per a facilitar-ne la seva incorporació en cada una de les fases del cicle.¹⁰

Gràfic 14. Beneficis de la incorporació de la transversalitat de gènere en les polítiques públiques



Font: Elaboració pròpia a partir de la *Guía para incorporar el enfoque de género en la planificación de políticas sociales*.

Metodologia

Per tal d'assolir una elevada efectivitat en la consecució dels objectius perseguits, es recomana basar la inclusió de la transversalitat de gènere en el disseny i elaboració de plans i programes de la Generalitat de Catalunya, en els següents elements:

- **Transversalitat.** Adopció per part de tots els departaments, ja que qualsevol àrea pot introduir la perspectiva de gènere en les seves polítiques i serveis.
- **Integració.** Inclusió en totes les etapes del cicle de gestió dels plans, programes i altres iniciatives.
- **Sistematització.** Incorporació a la dinàmica d'acció habitual de les persones involucrades en el disseny i planificació de les actuacions.
- **Iniciativa.** Implicació activa dels departaments en la consecució de la igualtat de gènere.
- **Fonamentació.** Realització d'un anàlisi previ de l'impacte diferencial de la política pública segons gènere, tot tenint present els col·lectius de dones amb necessitats especials.

¹⁰ Existeix un ampli ventall de documents que desenvolupen, de forma extensa, la integració de la transversalitat de gènere en el si de les polítiques públiques, alguns dels quals s'esmenten en el quadre *Recursos d'interès*.

4.2 Integració de la transversalitat de gènere en la planificació

Un aspecte clau a l'hora de garantir la integració de la transversalitat de gènere en les polítiques públiques, és la seva **incorporació en el procés de planificació**. La introducció de metodologia i elements d'anàlisi sensibles al gènere, en el disseny i elaboració de plans i programes, ha de permetre contribuir a l'extinció de les desigualtats per raó de sexe, així com, a avançar en l'empoderament de les dones. A continuació, es mostra una orientació de com introduir la transversalitat de gènere en les diferents fases que componen el disseny i l'elaboració d'un pla o programa.

Diagnòstic i anàlisi de la situació

La incorporació de la perspectiva de gènere en el diagnòstic permetrà guiar l'anàlisi previ cap a una detecció de necessitats més ajustada als diferents agents implicats. Portar a terme una anàlisi de la situació acurada permetrà concebre un disseny de les actuacions més precís i efectiu.

La **identificació dels nuclis generadors de les desigualtats de gènere** és un aspecte clau, així com ho són la **detecció de les causes que els provoquen i els seus condicionants responsables**. Lligat a aquests aspectes, resulta eficaç **distingir aquells actius que poden actuar com a elements facilitadors de la igualtat i equitat social**.

Per altra banda, resulta important **reconèixer la influència sobre els rols de gènere** de la política en qüestió i la possible existència d'efectes no desitjats que reforcin determinats estereotips i rols.



Recursos d'interès

- Curs virtual sobre la transversalitat de gènere i de les dones a les polítiques públiques
- Guia per a la introducció de la perspectiva de gènere en la planificació en salut
- Guia pràctica per a la realització de polítiques transversals de gènere en l'àmbit municipal
- Guía para incorporar el enfoque de genero en la planificación de políticas sociales

Elements d'anàlisi de la situació	Eines per a l'anàlisi amb enfoc de gènere
Anàlisi de la problemàtica de la desigualtat de gènere	Identificació dels següents elements clau en la desigualtat de gènere: <ul style="list-style-type: none"> • Nuclis generadors • Causes que ho provoquen • Condicionants responsables • Actius facilitadors de la igualtat
Anàlisi dels rols i estereotips	Participació de les dones en els equips de treball i en la presa de decisions del procés de planificació. Definició de l'impacte de la política sobre els rols i estereotips de gènere. Identificació de potencials efectes no desitjats.
Anàlisi de les dades i estadístiques	Desagregació de les dades segons gènere i desglossades per diferents eixos de desigualtat, entre els quals: <ul style="list-style-type: none"> • Nivell socioeconòmic • Nivell formatiu • Lloc de residència • Edat • Nacionalitat Desglossament de dades, segons variables específiques de l'àmbit en qüestió, que puguin resultar rellevants per a l'anàlisi de la desigualtat de gènere

Per últim, l'**obtenció i presentació de les dades i estadístiques desagregades per sexe**, així com, l'anàlisi de possibles **efectes creuats entre el gènere i altres dimensions potencialment generadores de desigualtats** (situació socioeconòmica, nivell formatiu, àrea geogràfica, procedència o edat, entre d'altres) han de permetre portar a terme una més precisa detecció de necessitats, a la vegada que se'n facilita el posterior seguiment i avaluació.

Exemple d'anàlisi de la situació

- [Pla de Salut de Catalunya 2016-2020 \(Departament de Salut\)](#)

Preguntes clau per a la fase de diagnòstic i anàlisi de la situació

- S'obté una aproximació diferencial de com afronten d'inici, dones i homes, el pla o programa en qüestió?
- S'identifiquen els aspectes i elements generadors de desigualtats, així com, els factors i recursos que poden actuar com a impulsors actius contra aquestes?
- Les dades s'obtenen i es presenten desagregades per sexe?

Missió i objectius

A partir de l'anàlisi de la situació per gènere i la identificació de les desigualtats socials existents, i un cop definida la missió o finalitat que el pla o programa persegueix, **la formulació dels principis rectors i els objectius ha de tenir present la incorporació de la perspectiva de gènere**.

El disseny dels objectius s'ha de realitzar tot tenint en compte la població a la qual va dirigida, les necessitats i interessos específics de les dones i, per últim, els canvis i millores que es busquen aconseguir sobre les dones i homes de forma diferenciada. La introducció d'un **objectiu específic destinat a la consecució de la igualtat i equitat de gènere** en l'àmbit d'actuació del pla o programa facilitaria la concreció d'actuacions destinades a aquesta finalitat (sempre tenint present que la introducció de la perspectiva de gènere s'ha de realitzar de forma transversal i no limitar-se a l'elaboració d'un objectiu específic). Una **adequada diagnosi i anàlisi de la situació** prèvia permetrà disposar de la base per a la definició d'aquests objectius.

Preguntes clau per a la definició de la missió i els objectius

- A la missió i/o en els objectius es fa menció de forma explícita a la igualtat i equitat de gènere?
- Es formulen objectius dirigits a les necessitats específiques identificades per a dones i homes?
- Els objectius i principis rectors estan dissenyats de tal forma que promoguin el desenvolupament d'actuacions sensibles al gènere?

Disseny de les actuacions

La fase de formulació i disseny de les actuacions ha de **donar resposta a les expectatives i necessitats diferencials**, exposades a les fases prèvies, entre dones i homes. Per tant, es parteix de la base que s'ha portat a terme un adequat anàlisi que ha permès identificar la situació, posició i condicions amb les quals participen dones i homes en l'àmbit d'actuació corresponent (identificant, en cas d'existir, possibles desequilibris o situacions de desavantatge).

A l'hora de dissenyar i planificar les actuacions a implementar, resultarà necessari **estudiar com les diferents alternatives estudiades impactaran sobre cada un dels col·lectius per raó del seu sexe, tan a nivell qualitatiu com quantitatiu**, respecte la situació de partida. Per tal d'obtenir un major grau d'eficàcia, la **incorporació d'una anàlisi inter-seccional que tingui en compte la diversitat de situació de les dones** (situació socioeconòmica, estructura familiar, nivell educatiu, edat, procedència,

etc.) permetrà definir intervencions que responguin a les necessitats concretes dels ciutadans i ciutadanes.

La Generalitat de Catalunya creà l'**informe d'impacte de gènere**, com a eina prèvia a la fase d'implementació, amb l'objectiu d'avaluar la potencial existència d'un impacte diferencial per raó de sexe, així com, sobre la promoció de la igualtat entre dones i homes, per a les iniciatives proposades pel Govern.

Preguntes clau per al disseny de les actuacions

- Es presenten actuacions i mesures basades en les necessitats i expectatives detectades en el diagnòstic i l'anàlisi de situació?
- Les actuacions formulades tenen en compte els diferents eixos de desigualtats existents?
- Es porta a terme una avaluació d'impacte de gènere que analitzi els efectes a curt i llarg termini de la intervenció sobre la igualtat i equitat entre dones i homes?

Seguiment i avaluació

Les fases anteriorment esmentades han d'anar acompanyades per un procés paral·lel de selecció d'un grup d'**indicadors que han de permetre mesurar l'impacte, eficàcia i eficiència, de les actuacions proposades, des d'una perspectiva de gènere**. Aquests indicadors, que resultaran d'importància significativa al llarg de la fase de seguiment i avaluació, han d'estar dissenyats des d'un **punt de vista no androcèntric i han de disposar de dades desagregades per sexe**.

Exemple d'indicadors de gènere i recollida de dades desagregades

DONA I CIÈNCIA. (Secretaria d'Universitats i Recerca, Departament d'Empresa i Coneixement, 2018)

La Secretaria d'Universitats i Recerca presenta en el seu apartat web una sèrie d'indicadors referents a la presència de les dones en l'àmbit de les universitats i la recerca, els quals podrien ser emprats per al seguiment de plans i programes en l'àmbit. *Dona i Ciència* es el títol sota el qual s'engloben aquests indicadors, els quals es presenten desglossats per sexe, i entre els quals s'hi troben els següents:

- Presència de dones i homes a les universitats catalanes (per titulats de grau, màster, investigació predoctoral, tesis lligides i investigadors postdoctorals)
- Percentatge de dones segons branca de coneixement
- Evolució del percentatge PDI ETC dones, segons branca de coneixement.
- Evolució de la situació laboral dels titulats universitària per gènere.
- Percentatge de dones i homes permanents incorporats en els darrers 13 anys.
- Índex de sostre de vidre
- Evolució del percentatge d'investigadors ICREA per gènere

El seguiment d'aquests indicadors, juntament amb la corresponent avaluació posterior de la iniciativa, hauran de permetre **capturar l'impacte d'aquesta sobre homes i dones**. Per tal d'obtenir el resultat, resultarà de destacada importància **realitzar una correcta selecció de les preguntes d'avaluació**, entre les quals es faria esment a l'impacte esperat per raó de gènere.

Preguntes clau per al seguiment i l'avaluació

- S'empen indicadors sensibles al gènere?
- La recollida de dades emprada per al seguiment i avaluació presenta les dades desagregades per sexe?

4.3 Recomanacions complementaries per al procés de planificació

En el procés d'elaboració d'un pla o programa hi intervenen un seguit d'aspectes, que tot i no formar part de la planificació estratègica, disposen d'un paper destacat a l'hora d'incorporar l'enfoc de gènere al procés d'elaboració i al document final.

El primer element a tenir en compte és la **configuració dels equips de treball** que participaran en el disseny i gestió del pla o programa. Aquests, es recomana que estiguin formats per dones i homes, en igualtat de condicions, i tendint a la paritat. A més, s'aconsella la **incorporació de treballadors amb formació específica en matèria de gènere**, tot contemplant la possibilitat d'emplaçar a la col·laboració, puntual o permanent, de professionals o institucions externes especialitzades en la matèria.

Per altre costat, l'ús del llenguatge és una eina més que ha de servir per assolir la igualtat i equitat de gènere. La incorporació d'una sèrie de principis, criteris i recursos lingüístics ha de permetre **consolidar l'ús d'una comunicació lliure d'usos discriminatoris i que acabi amb els rols i estereotips per raó de sexe**, així com, amb qualsevol índex de desigualtat a l'hora de referir-se a tot tipus de persones.

Aquest ús del llenguatge ha de ser traslladat a la redacció dels plans i programes de la Generalitat de Catalunya. Com a organisme públic, garant de la igualtat entre ciutadans, la Generalitat de Catalunya ha d'**emprar un llenguatge representatiu, precís, lliure d'usos sexistes i androcèntrics i que doni visibilitat a les dones, tot mantenint l'equilibri amb el respecte i la qualitat lingüística, així com, amb la claredat i l'economia comunicativa**. L'ús de recursos com ara les formes genèriques, la doble denominació a l'hora de referir-se a una persona indeterminada o l'adaptació al gènere en aquells casos en els quals el text es refereix a una persona concreta o grup de persones del mateix sexe, han de permetre consolidar l'ús d'un llenguatge inclusiu en la redacció dels plans i programes de l'administració pública.



Recurs d'interès

- Guia d'usos no sexistes de la llengua en els textos de l'Administració de la Generalitat de Catalunya.

Índex de gràfics

Gràfic 1. Interrelació i nivell operatiu dels plans, programes i projectes	4
Gràfic 2. Interrelació i nivell operatiu dels plans, programes i projectes	5
Gràfic 3. El cicle de gestió de la Generalitat de Catalunya	7
Gràfic 4. Nivells i àmbits de planificació a la Generalitat de Catalunya, i les seves interrelacions	10
Gràfic 5. Etapes dins les fases del cicle de vida d'un pla o programa	11
Gràfic 6. Components dels plans i programes	12
Gràfic 7. Teoria del canvi o cadena de valor	14
Gràfic 8. Exemple d'arbre de problemes	16
Gràfic 9. Tipologies d'indicadors dins la teoria del canvi del pla o programa	20
Gràfic 10. Les actuacions/accions per a la consecució dels objectius	22
Gràfic 11. Exemple d'estructura de calendari de projecte aplicat a un pla o programa	27
Gràfic 12. Exemples de possibles àmbits a ser compresos dins d'un sistema de seguiment i control	31
Gràfic 13. Avaluacions en relació al moment temporal del pla o programa	33
Gràfic 14. Beneficis sobre les polítiques públiques de la incorporació de la transversalitat de gènere	44

