



Fase	Activitats	Característiques (MAP, 2006)
Desenvolupament	- Recollir dades. - Analitzar-les i interpretar-les. - Intentar obtenir consens per a les recomanacions. - Redactar l'informe final.	L'objectiu d'aquesta fase és doble: 1. Recollir prou informació i evidència, si és possible, tant de dades quantitatives com qualitatives, i d'aquesta manera fer-hi participar activament els agents implicats. 2. Fer una anàlisi i una interpretació rigoroses a partir de tota la informació obtinguda, de manera que el raonament sigui vàlid i conforme a l'evidència obtinguda i els passos seguits puguin ser entesos i reproduïts. D'altra banda, la direcció promotora de l'avaluació, al llarg de tota aquesta fase, haurà de fomentar contínuament la participació, garantir els fluxos de comunicació i supervisar la qualitat del procés.
Difusió i utilització	- Difondre els resultats. - Incorporar els resultats a la base de coneixement. - Incorporar-los en l'elaboració de nous serveis.	L'objectiu d'aquesta fase és que els resultats de l'avaluació s'utilitzin correctament. Perquè l'avaluació dels serveis sigui un verdader instrument d'aprenentatge i de millora, és fonamental la utilització efectiva dels resultats assolits al llarg del procés d'avaluació. Per això, caldrà assegurar-se que aquests arriben a tots els actors implicats, desenvolupant i duent a la pràctica una estratègia de difusió i comunicació que adapti els missatges a les necessitats i les característiques de cada destinatari. Les dues darreres activitats són les que constitueixen la utilització de l'avaluació. Recordem que la finalitat principal de l'avaluació podia estar més orientada a l'aprenentatge o més adreçada a l'ajuda en la presa de decisions, si bé és possible que compregui ambdós aspectes, la qual cosa de fet no és incompatible.
Metaavaluació	Valorar la validesa i la utilitat de l'avaluació.	La metaavaluació és l'avaluació del procés d'avaluació fet, és a dir, l'anàlisi de la qualitat tècnica i metodològica al llarg del procés i la utilitat dels resultats. La metaavaluació, a més de constituir un control de qualitat necessari, pot ser útil per entendre millor la funció de l'avaluació dins un determinat àmbit o sector, i per millorar i desenvolupar aquesta funció. La metaavaluació analitza i valora si la metodologia emprada és escaient i si els resultats als quals s'arriba són bons.

Quadre 2. Fases del procés d'avaluació (MAP, 2006)

5.1. COM GENERAR ALS NOSTRES EQUIPS LA NECESSITAT D'AVALUAR

L'establiment d'un sistema de control requereix la implicació de tot el personal de l'organització. Per aconseguir aquest objectiu existeixen estratègies de foment de la participació interna, una de les quals és la generació **d'equips d'avaluació**. Es tracta de la creació de grups que incorporen membres de diferents àrees i nivells jeràrquics de l'organització, i que estudien i proposen quins han de ser els factors clau per a la millora de la qualitat de la prestació del servei, així com els indicadors més pertinents per tal de valorar-los.



Fins a quin punt creus que és important integrar i fer participar per aconseguir uns bons resultats en els models de gestió pública?

L'èxit del funcionament d'aquests equips depèn essencialment de la forma en què tot el personal els accepti i s'hi integri (MAP-FEMP, 2007). Per això és necessari de manera prèvia informar sobre els objectius d'aquesta iniciativa, així com de les motivacions de la decisió d'iniciar aquest tipus de procés, de les regles de joc intern i de les metes i finalitats esperades.

Es poden incloure en cada grup tipologies professionals de diferent base formativa, per tal d'incentivar l'intercanvi d'opinions des de diferents perspectives. Així, una composició tipus d'un d'aquests grups de treball estaria composta per **participants**:

- "Tècnics", que coneguin i dominin bé el conjunt dels elements del problema que es tracta.
- "Aliens" al problema, que impedeixin als tècnics fer prevaler únicament les seves opinions.
- Amb capacitat de decisió, que després puguin dur a la pràctica les mesures proposades.



Per tal d'incentivar una bona conducta en aquests equips s'han de consensuar els atributs que han de ser presents en una bona avaluació. Podem trobar dins d'aquests uns valors comuns, caracteritzats per la idea de la participació.

L'avaluació ha d'incloure les perspectives i els interessos del rang complet de persones implicades.

Així mateix, podem definir altres **valors clau**:

- **Transparència:** s'han de comunicar els propòsits, els mètodes, les teories i les anàlisis fetes amb exactitud i detall, i s'ha de permetre que la feina feta al llarg de l'avaluació sigui fàcilment comprensible i pugui ser interpretada i criticada. Sempre que sigui possible, ha de donar accés a la informació avaluativa als actors implicats. Aquest principi s'ha de mantenir fins i tot si apareixen conclusions crítiques o negatives.
- **Credibilitat:** els avaluadors han de ser professionalment competents i mereixedors de confiança, per tal que els resultats als quals s'arriba en una avaluació siguin acceptats i creïbles. El prestigi dels avaluadors influeix decisivament en la capacitat de conduir una avaluació. Per ser considerats mereixedors de confiança per totes les parts afectades, els avaluadors han de demostrar competència professional, habilitat, experiència apropiada i independència de criteri.
- **Integritat (honestedat):** els avaluadors han d'actuar amb honestedat i imparcialitat. La possibilitat que sorgeixin conflictes entre els actors implicats en l'avaluació de serveis públics no és menyspreable, i s'han d'habilitar els mecanismes per gestionar aquests conflictes potencials d'acord amb els principis que han de guiar una bona avaluació.
- **Atenció a la diversitat:** si escau, l'avaluació ha de prendre en consideració els aspectes de diversitat per raó ètnica, de gènere, religió, aspectes socioeconòmics o altres factors que puguin tenir incidència en l'avaluació.
- **Precisió:** l'avaluació s'ha de basar en l'anàlisi sistemàtica a partir de dades. Els avaluadors s'han d'adherir als més alts estàndards tècnics associats als mètodes que facin servir.