



full de càlcul

El «com» i el «perquè» de l'avaluació de les polítiques públiques

vista prèvia >

La gestió eficient dels recursos públics no es basa només en un control acurat de la despesa o en les prioritats dels diferents governs, sinó que cada vegada més pren rellevància la necessitat de l'anàlisi, l'aprenentatge i l'avaluació. Que les institucions públiques operin a partir de dades i evidències a l'hora d'implementar programes ha de passar a formar part de l'ADN d'una administració moderna i que estigui al costat de la gent.



Elena Costas Pérez

Economista, sòcia de KSNET i editora de Politikon

@elena_costas

L'avaluació i les polítiques basades en l'evidència

A mitjans del segle XIX, Londres, epicentre mundial, vivia sota l'amenaça constant de l'epidèmia del còlera. Una malaltia que, segons la creença popular, es transmetia a través dels miasmes de l'aire. Al 1954 més de 600 persones van morir en pocs dies, sobretot al barri del Soho. Allà hi vivia el metge Jon Snow (1813-1858). Posant en risc la seva reputació professional, Snow decideix començar a cercar dades. D'aquesta manera, situant on s'estaven produint els contagis sobre el mapa de Londres, així com altra informació dels malalts —per exemple, d'on treien l'aigua que bevien— va poder identificar la bomba d'aigua de Broad Street com la font dels contagis. El tancament d'aquesta bomba va reduir en gran mesura els contagis, alhora que posava les bases de l'epidemiologia moderna, i ens permet també parlar de les polítiques basades en l'evidència. És a dir, prendre una decisió pública —el tancament d'una bomba d'aigua— en base a les dades i la informació —el mapa del còlera— i no de les creences o la ideologia —els miasmes.

Quan es parla de polítiques basades en l'evidència es parteix del supòsit que sense l'experiència i la recerca no es poden dissenyar polítiques efectives i eficients.¹ Abans de dissenyar una política o un programa molts cops no se sap què funcionarà. En el millor dels casos es compta amb el que diu la teoria, o el propi sentit comú, però sovint aquests no funcionen tan bé com es voldria. És per això que l'evidència, i l'avaluació de polítiques com a generadora d'aquesta evidència, pot posar les bases per dissenyar i implementar polítiques que veritablement tinguin un impacte.

Un exemple són les polítiques anticorrupció. Sovint, com a mesura estrella per lluitar contra la corrupció i el frau es proposa la creació d'una agència que lluiti contra aquesta xacra. El problema és que, excepte algunes comptades excepcions, aquestes institucions poden introduir un nou agent susceptible de ser capturat pels polítics i governs corruptes. I no només això: a diferència dels mitjans de comunicació o la pròpia ciutadania, es tracta d'un agent de fàcil captura,

1 DAVIES; NUTLEY; SMITH, *What works? Evidence-based policy and practice in public services*.

en estar organitzat i centralitzat.² No és casualitat que els països menys corruptes del món no comptin amb agències anticorrupció,³ però això tampoc no és impediment perquè a cada llei anticorrupció que es presenta es prevegi la creació d'una nova agència.

El mateix passa amb gran part dels programes socials. Aquests s'implementen sense cap assaig previ, o prova pilot, i en la gran majoria dels casos no es preveu una avaluació posterior de quin ha estat el seu impacte. Les polítiques basades en l'evidència busquen poder mesurar si una cosa funciona, o no, integrant dades, anàlisis i la investigació com a guia per a tot el cicle de polítiques públiques.

La cultura de l'avaluació i la pandèmia de la Covid-19

Com diuen a les escoles de negocis, el que no es pot mesurar no es pot

2 ASIBUO, «The role of an anti-corruption agency in the struggle against corruption: the case of the Serious Office in Ghana».

3 MUNGU-PIPIDI, *Controlling Corruption in Europe: The Anticorruption Report, volume 1*.

La falta de cultura de l'avaluació prové d'una falta de memòria institucional, així com d'una negativa a promoure un aprenentatge de les polítiques que es duen a terme per després millorar-les

millorar, i si analitzem l'estat de l'avaluació als diferents nivells de l'Estat veurem que en el dia a dia de moltes administracions públiques són massa les activitats que no es mesuren. Encara ens queda un llarg camí per recórrer, on l'Estat espanyol ha estat criticat per organismes internacionals com la OCDE per trobar-se en una fase embrionària pel que respecta a la mesura i avaluació dels programes i polítiques que s'apliquen als diferents nivells de govern.⁴

La falta de cultura de l'avaluació prové d'una falta de memòria institucional, així com d'una negativa a promoure un aprenentatge de les polítiques que es duen a terme per després millorar-les. En molts programes de formació a aturats, per exemple, no sabem, per començar, quanta gent hi participa, o si els que ho deixen pel camí és perquè han trobat feina o perquè simplement se n'han cansat. Tampoc es fa un seguiment de què passa amb moltes empreses que reben subvencions públiques, o es desconeix a què

s'han destinat aquests diners. Però fins i tot quan les institucions registren informació del seu funcionament la destinen principalment a gestionar o dur a terme un seguiment, però no a avaluar. El mateix passa quan la pròpia llei estableix la necessitat de comptar amb memòries legislatives. Més que analitzar el potencial impacte de la mesura, s'expliquen els seus antecedents i el que es vol aconseguir. Tradicionalment s'ha confós l'avaluació amb portar registres o implementar qüestionaris de satisfacció, però cal no veure-ho com una via de control o d'inspecció, ni tampoc com un mecanisme per complir normatives internes. L'avaluació és una inversió que ha de portar a aprendre dels programes implementats, i a treure'n lliçons per millorar-los.

És en aquest context on la crisi sanitària de la Covid-19 ha fet encara més evident la falta d'una cultura de l'ús de l'evidència i l'avaluació. Les contradiccions entre les dades de casos, contagis i morts per coronavirus, reportada per comunitats autònomes i el propi ministeri de Sanitat, va generar durant mesos confusió i desconfiança entre la ciutadania.

I també va dificultar la presa de decisions. La pandèmia va fer aflorar que no hi havia una estructura àgil per prendre decisions ràpides que s'adaptessin a les noves realitats. Però alhora, la crisi ha portat també a una important mobilització de recursos econòmics, que obliguen a prioritzar l'avaluació al definir les diferents mesures que seran implantades. La posada en marxa de les accions previstes al Pla de Recuperaçió, Transformació i Resiliència implica també l'exigència de la CE d'implementar reformes per reforçar l'avaluació ex-ante i ex-post de les polítiques públiques.⁵

I aquí és on apareix un gran repte: la capacitat tècnica i administrativa per dissenyar, implementar, aconseguir i avaluar els objectius dels programes. Els precedents, tant a Catalunya com a l'Estat espanyol, no permeten ser gaire optimistes, però si no es milloren les capacitats per avaluar de les administracions públiques es perdrà la possibilitat de fer servir bona part

⁵ EUROPEAN COMMISSION, «Analysis of the recovery and resilience plan of Spain. Accompanying the document Proposal for a Council Implementing Decision on the approval of the assessment of the recovery and resilience plan for Spain».

⁴ Per exemple veure l'última edició de: OECD, «OECD Economic Surveys: Spain 2021».

L'objectiu de la bona avaluació i, concretament, de l'avaluació d'impacte, és identificar l'efecte causal

d'aquests fons. El disseny de polítiques públiques sustentat en evidència i dades és ara més que mai una condició necessària per avançar amb fermesa davant els reptes, de present i de futur, que caldrà afrontar.

De què parlem quan parlem d'avaluació?

Quan s'afirma que hi ha una falta de cultura de l'avaluació sovint caldria especificar que el que falta realment és una bona avaluació. Aquesta hauria de ser una avaluació integral, que abastés totes les fases del disseny i implementació de les polítiques públiques. Aquest plantejament integral ha de partir del diagnòstic i l'avaluació prèvia —ex-ante— identificant quin és el problema a tractar, i les diferents alternatives de solució. Seguidament, cal seguir la implementació del projecte o programa, realitzant avaluacions intermèdies que mesurin els resultats i corregixin les possibles fallades. Cal esbrinar, mentre s'executa un projecte, si els objectius marcats s'estan aconseguint, i en quines condicions. Per últim, és imprescindible avaluar l'impacte aconseguit, obtenint també lliçons sobre la seva eficàcia i podent

rendir comptes sobre l'ús dels recursos utilitzats —ex-post.

La finalitat última d'aquest procés és mesurar quin ús s'ha fet dels recursos, si el programa o política era necessari i si estava ben dissenyat, i què hauria passat si aquest no s'hagués dut a terme. En aquest sentit, l'objectiu de la bona avaluació i, concretament, de l'avaluació d'impacte, és el d'identificar l'efecte causal. Com es pot saber realment que un programa funciona? Què aconseguix augmentar el benestar social o aconseguir que una persona aturada trobi feina? No es pot simplement implementar una política i observar què passa amb els seus participants, si són més feliços o passen a estar ocupats laboralment?

Sovint l'observació dels resultats d'una política o programa porta a confondre correlació amb causalitat, fet que pot influenciar les decisions que es prenen sobre el que funciona i el que no. Si mirem la relació entre la venda de gelats i el número d'incendis podríem pensar que quants més gelats es venen, més incendis hi ha. Podríem assumir també, portant la situació a l'absurd, que el tancament

de les gelateries es podria convertir en la millor política antiincendis. Evidentment, aquesta no és la causa. Hi ha un tercer factor darrere d'aquesta correlació, el clima o la temperatura, que afecta tant al consum de gelats com al risc d'incendis. I, si no el tenim en compte, podem arribar a conclusions errònies. El mateix passa quan, en observar el resultat d'una política activa d'ocupació, no incorporem el cycle econòmic —s'haguessin contractat més persones en qualsevol cas per estar en un moment de creixement?— o les característiques de les persones participants en aquest programa —són perfils més actius, pel que haguessin trobat feina també en qualsevol cas?

Els informes de seguiment amb registres administratius, l'observació anecdòtica, la recollida de queixes o les enquestes de satisfacció no permeten veritablement saber quins efectes estan causats per la política o el programa, i quins per altres factors que haguessin acabat apareixent en qualsevol cas. Avaluar l'impacte correctament requereix aïllar els efectes del programa d'altres factors que poden afectar la situació sobre la qual s'intenta intervenir: per

Cal dur a terme avaluacions d'impacte causal, és a dir, estimacions de la diferència entre els resultats en àrees afectades per un projecte o política i els resultats en àrees no incloses en el projecte

tant, és necessari poder atribuir una causalitat directa entre el programa objecte d'avaluació i la problemàtica que l'ha generat. Cal dur a terme, doncs, avaluacions d'impacte causal, és a dir, estimacions de la diferència entre els resultats en àrees afectades per un projecte o política i els resultats en les àrees no incloses en el projecte.

És per aquesta raó que les avaluacions d'impacte són cada vegada més una pràctica comuna en el sector privat, i comencen a ser-ho també en el sector públic. Empreses i governs han d'establir sistemes de monitoratge per tal d'estimar els resultats dels seus projectes o polítiques. No obstant, encara hi ha dificultats en identificar l'impacte general d'aquests projectes. La dificultat d'atribuir clarament l'efecte causal al projecte o política requereix de l'ús de metodologies d'avaluació relativament complexes.

Els experiments: un premi Nobel per poder mesurar els impactes

Com hem vist, l'objectiu de mesurar l'impacte és el d'identificar la causalitat entre la intervenció i el resultat

obtingut, i per això comptem amb diverses tècniques i metodologies rigoroses que ens permeten dur a terme aquestes avaluacions.⁶

Si bé existeixen diverses formes d'avaluar una intervenció, el mètode més rigorós, i el considerat com a «*gold standard*» dins de la literatura especialitzada, són els experiments o assaigs controlats aleatoritzats —o RCT per les seves sigles en anglès *randomized controlled trial*.⁷ De la mateixa manera que es fa en els assaigs clínics, la clau de l'enfocament experimental en les ciències socials consisteix a seleccionar un col·lectiu de persones molt similars i, de forma aleatòria, dur a terme un tractament a uns participants concrets. Aquest pot ser un nou medicament o la participació en un programa determinat. L'altre grup —el contrafactual— serveix per controlar els efectes del tractament, de manera que els usuaris que el componen no són «tractats». Aquests reben un placebo

o no participen al programa. Es tracta d'establir un «grup de tractament» i un «grup de control».

Aquesta assignació a l'atzar entre els dos grups assegura que tant el grup de tractament com el grup de control són equivalents. Per tant, a l'ésser estadísticament idèntics, si tenim grups prou grans i considerant que hi ha un únic canvi entre els subjectes d'un grup i de l'altre, l'experiment no només permet mesurar l'efecte d'aquest estímul —la participació al programa—, sinó també establir, fins a cert punt, la seva causalitat. Qualsevol canvi de comportament identificat es deurà únicament al factor diferencial entre els dos grups, és a dir, a la participació al programa.⁸

Al 2019 la Reial Acadèmia Sueca de Ciències va concedir el Premi Nobel en economia a tres investigadors del Massachusetts Institute of Technology (MIT): Abhijit Banerjee (1961), Esther Duflo (1972) i Michael Kremer (1964). La raó, fer servir un enfocament experimental per tal de reduir la pobresa global. Aquest premi ve a

6 BARROWS (et al.), «Behavioral Design Teams. A Model for Integrating Behavioral Design in City Government».

7 HOPKINS; BRECKON; LAWRENCE, «The Experimenter's Inventory. Catalogue of experiments for decision-makers and professionals».

8 GLENNERSTER; TAKAVARASHA, *Running randomized evaluations*.

La capacitat d'aïllar l'efecte del programa depèn fonamentalment de la possibilitat de trobar un grup de control adequat

validar una metodologia per testejar les polítiques públiques que permet identificar l'efecte real de molts dels programes que implementen les administracions. En el seu cas, es tracta de dividir un gran problema, la pobresa, en problemes més petits, i anar afrontant-ne cada un des del que apunta la ciència. I és així com demostren que es fa un millor ús dels diners públics si es proven primer a petita escala si algunes mesures funcionen o no. L'experimentació i l'avaluació permet apartar prejudicis ideològics en el disseny de polítiques públiques. Això suposa una revolució en la forma d'entendre l'ajuda al desenvolupament. Sobretot en un camp, el de la pobresa, que és tan rellevant.

La capacitat d'aïllar l'efecte del programa depèn fonamentalment de la possibilitat de trobar un grup de control adequat. Existeixen diverses tècniques per a trobar contrafactuals, la selecció de la més apropiada dependrà en gran mesura del disseny del programa i de la informació disponible. Si bé els experiments ens permeten establir la causalitat⁹ i són

replicables,¹⁰ no és sempre possible dur a terme anàlisis experimentals. Pot ser que no hi hagi una mostra prou gran, o que el RCT no es pugui dur a terme. Per exemple, si quan es vol fer l'avaluació el programa ja s'ha dut a terme, i no podem implementar aquesta avaluació. És en aquestes situacions quan es pot comptar amb tècniques quasi-experimentals, també conegudes com experiments naturals.¹¹

Es tracta d'aprofitar algun tipus de variació —geogràfica, temporal o individual— per tal de verificar la nostra hipòtesi de causalitat. En funció de les dades que tinguem disponibles es pot recórrer a tècniques com diferències en diferències —DiD, per les sigles en anglès— on calculem l'efecte del tractament comparant els canvis de comportament en el grup afectat per la política o el programa públic i el que no ho està.¹² D'altra banda, és possible també

aprofitar algun tipus de discontinuïtat en l'assignació d'una mesura o política. El que es vol veure és si el fet, suposadament aleatori, de caure a un costat o un altre de la mesura, per a aquelles persones que es troben just en el tall —i que, per tant, han de ser molt similars— modifica d'alguna manera el comportament.¹³ Hi ha altres mètodes per avaluar polítiques públiques de forma quasi-experimental, com ara el Propensity Score Matching [Emparallament per similitud de probabilitats] (PSM) o els mètodes qualitius. En aquest cas, no és tan possible establir la causalitat entre el programa o la política i els possibles canvis de comportament observat, però sí que ofereixen una major informació sobre els mecanismes que poden operar darrere d'aquests canvis, i poden permetre una major representativitat de l'entorn que els mètodes experimentals.¹⁴

experiment, now what? Some simple rules of thumb for optimal experimental design».

10 IRS, «Behavioral Insights Toolkit».

11 HOMONOFF (et al.), «Skipping the bag. Assessing the impact of Chicago's tax on disposable bags».

12 Ibidem.

13 LANGE; MORO; MAHBUBUR RAHMAN, «Cleaner Nudges? Policy Labels and Investment Decision-making».

14 LIST; SADOFF; WAGNER, «So you want to run an experiment, now what? Some simple rules of thumb for optimal experimental design»; IRS, «Behavioral Insights Toolkit»; VAN BAVEL (et al.), «Applying Behavioural Sciences to EU Policy-making».

9 LIST; SADOFF; WAGNER, «So you want to run an

Per definir polítiques de pobresa eficients cal tenir en compte els incentius dels individus a l'hora d'aplicar una mesura

L'economia del comportament, assignatura pendent en l'avaluació de polítiques públiques

Fins fa poques dècades l'ajuda al desenvolupament es basava principalment en la realització de grans projectes que buscaven provocar canvis estructurals. Gràcies als experiments duts a terme per Duflo i els seus col·legues, actualment sabem que per definir polítiques eficients d'erradicació de la pobresa cal tenir en compte els incentius dels individus a l'hora d'aplicar una mesura. Tradicionalment, al dissenyar polítiques públiques, s'ha considerat la ciutadania com un conjunt d'agents perfectament racionals, que prenen decisions tenint en compte tota la informació disponible.¹⁵ Un individu d'aquestes característiques comprèn perfectament els incentius, tant positius com negatius, així com les conseqüències de les seves accions.

Les ciències del comportament, branca de la investigació que analitza la conducta humana des de

15 BHARGAVA; LOEWENSTEIN, «Behavioral economics and public policy 102: Beyond nudging».

diferents disciplines, afirma que, més enllà de la racionalitat, en la presa de decisions les persones no es comporten de manera racional, sinó que tenen en compte altres factors.¹⁶ Aquesta perspectiva és de gran utilitat a l'hora d'avaluar l'impacte de diferents polítiques públiques, en incloure el rol que els incentius o altres desviacions poden tenir sobre el comportament esperat. Un mal disseny dels incentius al definir polítiques o programes pot reduir l'eficàcia de les mesures preses.¹⁷

L'eficàcia de les polítiques públiques depèn en gran mesura del comportament humà, les seves decisions i accions,¹⁸ per la qual cosa un disseny basat en l'evidència empírica s'haurà de fonamentar sempre en una adequada comprensió de la conducta humana. Per tant, en avaluar les polítiques haurem de tenir en compte els biaixos i les limitacions

16 BEHAVIOURAL INSIGHTS TEAM, *Applying behavioural insight to Health*.

17 ANSON; CADOT; OLARREAGA, «Tariff Evasion and Customs Corruption: Does Pre-Shipment Inspection Help?»; BANERJEE (et al.), «Do informed voters make better choices».

18 BARROWS (et al.), «Behavioral Design Teams. A Model for Integrating Behavioral Design in City Government».

conductuals. Ja són molts els països, com els EUA o el Regne Unit, que han adoptat aquest enfocament, així com diversos els organismes internacionals, des de la Unió Europea a la OCDE, que veuen en la perspectiva conductual —i experimental— un pilar fonamental del disseny de les polítiques públiques.

Un full de ruta per avaluar més, i millor

Malgrat la falta d'una cultura de l'avaluació ben desenvolupada, els últims anys tant a Catalunya com a l'Estat espanyol hi ha hagut importants avenços per millorar les polítiques públiques. A Catalunya amb l'Institut Català d'Avaluació de Polítiques Públiques (Ivàlua), i a la resta de l'Estat espanyol amb l'Autonómia Independiente de Responsabilidad Fiscal (AIReF), així com diverses iniciatives privades i/o acadèmiques. Però queda encara molt camí per recórrer.

Amb l'objectiu d'institucionalitzar l'avaluació de polítiques públiques cal, més enllà d'avaluar l'impacte fiscal i pressupostari de les lleis i

L'eficàcia de les polítiques públiques depèn en gran mesura del comportament humà, les seves decisions i accions

polítiques aprovades —de manera similar a la Congressional Budget Office (CBO) dels EUA—, fer servir i generar evidència científica. Aquestes evidències podrien jugar un paper molt important en diverses parts del procés legislatiu, acotant el menú de polítiques que són efectives per a solucionar un determinat problema. Cal passar de registrar informació per gestionar a registrar informació per a gestionar, fer seguiment, i avaluar. I per això s'han de definir accions en tres moments clau: a) el diagnòstic i disseny previ —avaluació ex-ante; b) la implementació de l'actuació per mesurar resultats i corregir possibles errors de disseny o errors d'execució —avaluació intermèdia; i c) un cop implementada completament la intervenció, i després dels possibles canvis que es puguin realitzar derivats de les recomanacions de l'avaluació intermèdia, serà el moment d'analitzar el seu impacte i extreure lliçons sobre la seva eficàcia i retre comptes sobre l'ús dels recursos emprats —avaluació ex-post.

És per això que és imprescindible fer especial incidència en la creació, recollida i difusió de dades públi-

ques. A l'hora de recollir les dades dels projectes públics cal tenir ja en ment que aquestes han de permetre realitzar una anàlisi ex-ante de la pertinència de la implementació de la política pública, i una avaluació ex-post dels seus efectes. Això requereix d'un important —i necessari— treball de coordinació de la construcció de bases de dades a partir de dades ja existents, així com la recollida de dades de cada nova política pública implementada. Avui en dia ja es registra molta informació i de gran valor. No obstant això, el seu format de registre té fonamentalment la finalitat de gestionar però no la finalitat d'analitzar. Com hem vist, això és degut, en part, a una manca de cultura d'avaluació, que deriva en una falta de memòria institucional i d'aprenentatge d'experiències passades per a millores futures. Moltes polítiques públiques fracassen perquè no es tenen dades que permetin realitzar una anàlisi ex-ante de la situació del sector o de les persones usuàries a les quals va dirigida la política. D'altra banda, moltes polítiques públiques, un cop implementades, tenen efectes diferents als inicialment esperats pel poder legislatiu. Per aquesta raó, és

imprescindible millorar el disseny, la implementació i l'avaluació, dissenyant polítiques públiques basades en l'evidència empírica i científica disponible i avaluant empíricament i científica aquestes polítiques un cop s'hagin implementat.

En resum, i en línia amb altres països com el Regne Unit o el Canadà, capdavanters en avaluació, cal dotar-nos d'un sistema d'avaluació pública que englobi les diferents administracions del nostre país. L'objectiu ha de ser el d'analitzar les polítiques planejades o aplicades, realitzant per tant avaluacions ex-ante i ex-post, així com mesures d'impacte dels diferents programes públics. Això facilitaria una prioritització de les diferents polítiques, informant també al contribuent sobre l'impacte de les polítiques i programes finançats amb diners públics. S'haurien de posar en marxa mecanismes d'experimentació política, potenciant la presa de decisions basades en l'evidència empírica i els aprenentatges de l'economia del comportament.

Els recursos són limitats, i necessitem eines com les que ens aporta un bon sistema d'avaluació per atendre

Necessitem eines com les que ens aporta un bon sistema d'avaluació per atendre adequadament les necessitats, revisar al llarg del temps les prioritats i mesurar l'eficàcia i impacte de les polítiques públiques

adequadament les necessitats, revisar al llarg del temps les prioritats i mesurar l'eficàcia i impacte de les polítiques que s'implementen. Això afecta, en qualsevol nivell institucional, a totes les polítiques, programes o lleis aprovades. Totes aquestes accions tenen conseqüències, tant socials com econòmiques. No obstant això, sovint ni es coneixen, ni s'estudien, ni —si existeixen—, es tenen en compte aquestes conseqüències o impacte esperat. Avui més que mai, i davant l'arribada dels fons europeus —els Next Generation— cal entendre l'avaluació no com un control, sinó com a instrument de l'ús eficient de diners públics, per exemple, com un mecanisme d'aprenentatge a petita escala de projectes que, un cop demostrat el seu impacte sobre el benestar social, poden ser replicables a gran escala. ■

■ Bibliografia

ANSON, José; CADOT, Olivier; OLARREAGA, Marcelo. «Tariff Evasion and Customs Corruption: Does Pre-Shipment Inspection Help?» [en línia]. A *The B.E. Journal of Economic Analysis & Policy*, núm. 5, vol. 1, 2006. Disponible a: <www.doi.org>.

ASIBUO, Sam K. «The role of an anti-corruption agency in the struggle against corruption: the case of the Serious Office in Ghana». A *African Administrative Studies*, núm. 56, pàg. 1-14, 2001.

BANERJEE, Abhijit (et al.). «Do informed voters make better choices». A *Experimental Evidence from Urban India*, núm. 11, 2011.

BARROWS, Anthony (et al.). «Behavioral Design Teams. A Model for Integrating Behavioral Design in City Government». A *Ideas 42*, 2018.

BEHAVIOURAL INSIGHTS TEAM. *Applying behavioural insight to Health*. 2010.

BHARGAVA, Saurabh; LOEWENSTEIN, George. «Behavioral economics and public policy 102: Beyond nudging» [en línia]. A *American Economic Review*, núm. 105, vol. 5, pàg. 396-401, 2015. Disponible a: <www.doi.org>.

DAVIES, Huw T. O.; NUTLEY, Sandra M.; SMITH, Peter C. *What works? Evidence-based policy and practice in public services*. Bristol: Bristol University Press, 2000.

EUROPEAN COMMISSION. «Analysis of the recovery and resilience plan of Spain. Accompanying the document Proposal for a Council Implementing Decision on the

approval of the assessment of the recovery and resilience plan for Spain» [en línia]. A *Commission Staff Working Document*, 2021. Disponible a: <www.eur-lex.eu>.

GLENNERSTER, Rachel; TAKAVARASHA, Kudzai. *Running randomized evaluations*. Princeton: Princeton University Press, 2013.

LANGE, Ian; MORO, Mirko; MAHBUBUR RAHMAN, Mohammad. «Cleaner Nudges? Policy Labels and Investment Decision-making» [en línia]. A *The Energy Journal*, núm. 39 (1), 2018. Disponible a: <www.doi.org>.

LIST, John; SADOFF, Sally; WAGNER, Mathis. «So you want to run an experiment, now what? Some simple rules of thumb for optimal experimental design» [en línia]. A *Experimental Economics*, núm. 14 (4), pàg. 439-457, 2011. Disponible a: <www.doi.org>.

HOMONOFF, Tatiana (et al.). «Skipping the bag. Assessing the impact of Chicago's tax on disposable bags» [en línia]. A *Ideas 42*, 2018. Disponible a: <www.idea42.org>.

HOPKINS, Anna; BRECKON, Jonathan; LAWRENCE, James. «The Experimenter's Inventory. Catalogue of experiments for decision-makers and professionals» [en línia]. Gener del 2020. Disponible a: <www.media.nesta.org.uk>.

IRS. «Behavioral Insights Toolkit» [en línia], 2017. Disponible a: <www.irs.gov>.

MUNGIU-PIPPIDI, Alina (ed.). *Controlling Corruption in Europe: The Anticorruption Report, volume 1*. Leverkusen-Öpladen:

Barbara Budrich Publishers, 2013.

OECD. «OECD Economic Surveys: Spain 2021» [en línia]. Disponible a: <www.oecd-ilibrary.org>.

VAN BAVEL, René (et al.). «Applying Behavioural Sciences to EU Policy-making» [en línia]. A *JRC Scientific and Policy Reports*, núm. 26033, 2013. Disponible a: <www.doi.org>.