

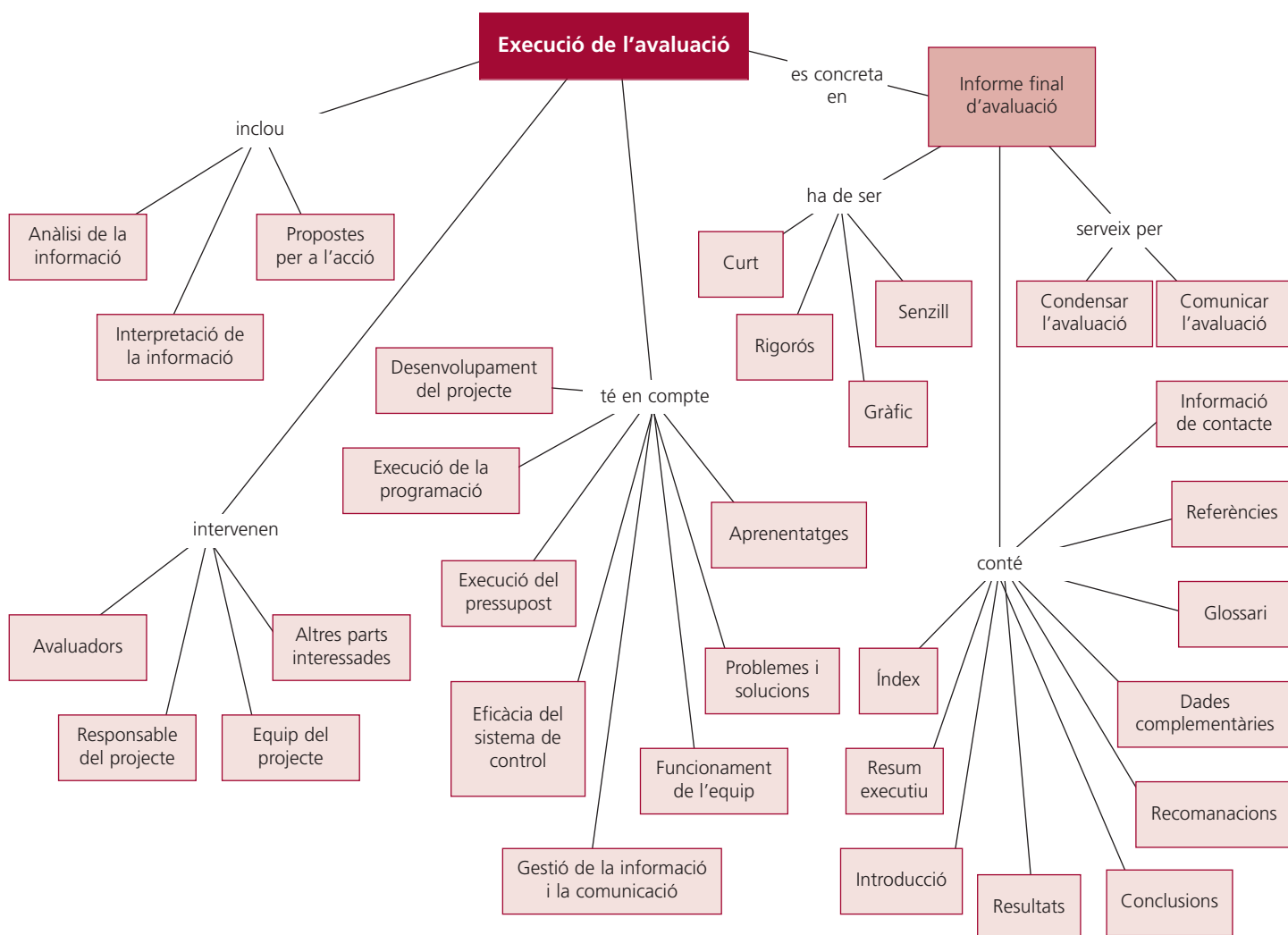
## 4. EXECUTAR L'AVALUACIÓ DEL PROJECTE

Com s'ha explicat anteriorment, l'avaluació és una fase o un procés del cicle de vida del projecte que es realitza per determinar el grau en què aquest ha assolit els resultats esperats per als que va ser dissenyat, i per poder extreure'n aprenentatges per a la millora.

Per fer de forma adequada l'avaluació s'ha de preveure, en la fase de planificació del projecte, quina informació serà necessari obtenir i com es voldrà fer el procés, que dependrà de les característiques de cada projecte i dels recursos disponibles.

En aquest apartat tractarem de forma específica l'execució de la fase o el procés d'avaluació (quadre 14) aportant:

- Pautes per analitzar la informació resultant del seguiment i el control del projecte.
- Criteris que s'han de tenir en compte en el moment de fer l'avaluació.
- Indicacions de com ha de ser l'informe d'avaluació del projecte.



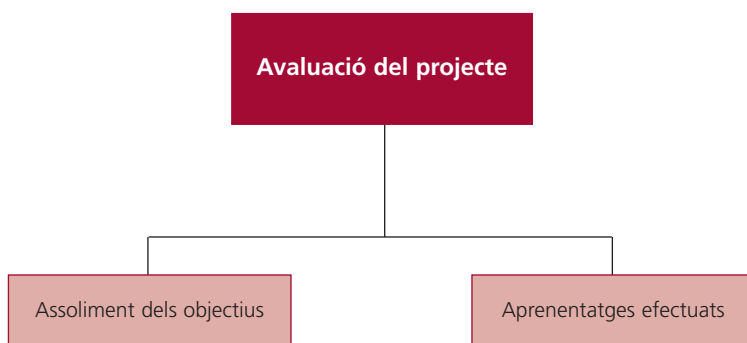
Quadre 14. Execució de l'avaluació del projecte

## 4.1. EL PROCÉS D'AVALUACIÓ



### Definició

El procés d'avaluació pròpiament dit és el moment en què s'executen les activitats necessàries per analitzar la informació obtinguda sobre aquest projecte i s'extreuen les conclusions que permeten valorar-lo i decidir millores en aquest o en d'altres futurs (quadre 15).



Quadre 15. Vessants de l'avaluació

L'avaluació ha de tenir en compte tots aquells aspectes que s'hagin determinat com a significatius durant la fase de planificació, en especial considerant els punts de vista dels diferents grups d'interès. Normalment, s'hauran de considerar com a mínim els següents aspectes del projecte:

- El seu desenvolupament tècnic.
- L'execució real de la programació pel que fa a la temporalització i els recursos.
- L'execució del pressupost i els costos reals del projecte, amb l'anàlisi de les desviacions que s'hagin produït i els seus motius.
- El grau d'eficàcia del sistema de control del projecte, és a dir, si el sistema de control previst ha assegurat un bon desenvolupament i ha facilitat la informació necessària per a la presa de decisions.
- Les incidències produïdes en la gestió de la informació, la comunicació i les relacions amb les diferents parts interessades, així com la forma com han estat tractades.
- El desenvolupament i el funcionament del mateix equip de treball del projecte, incloent-hi les valoracions individuals que siguin oportunes.
- Els problemes identificats i les solucions aportades per a la seva resolució, en relació amb els riscos previstos.



### Atenció

L'avaluació no conclou amb l'anàlisi i la valoració de tots els aspectes detallats (i d'altres addicionals que pugui ser necessari incorporar). És imprescindible recollir i sintetitzar quins han estat els aprenentatges que s'han adquirit i que poden ser d'utilitat per a projectes futurs, tant per al mateix equip de treball com per a altres equips de l'organització.

#### 4.1.1. Actors en el procés d'anàlisi

El procés d'avaluació no és una tasca més a desenvolupar per l'avaluador. Per assolir els seus objectius cal que hi participin diferents actors, amb **rols** i **perspectives diverses** sobre el projecte.

Alguns d'aquests actors són:

- La persona responsable del projecte.
- L'equip de treball, que té la visió directa sobre les condicions en què s'ha executat el projecte.
- La persona o les persones que integren l'òrgan que ha fet l'encàrrec.
- Altres persones amb responsabilitat tècnica i política a l'organització.
- Altres parts interessades: altres administracions que han proporcionat recursos, tercers que han col·laborat en el projecte, contractistes, destinataris dels resultats, representants de la ciutadania, etc.

Cadascun dels actors esmentats pot intervenir en l'avaluació de formes diferents, segons s'hagi previst en la fase de planificació:

- En alguns casos ho faran com a **participants actius**, és a dir, fent valoracions sobre algun dels aspectes del projecte. Si és aquest el cas, la seva aportació forma part de l'avaluació, i s'ha d'incloure en els documents finals.
- En altres casos, alguns d'aquests actors poden intervenir en l'avaluació amb un **rol passiu**, fonamentalment rebent la informació resultant de l'avaluació una vegada aquesta ja s'ha donat per acabada.



De quina manera has participat en l'avaluació dels projectes en els quals has intervingut? El teu rol ha estat actiu, passiu o combinat?

## 4.2. L'INFORME D'AVALUACIÓ DEL PROJECTE

Tots els aspectes que cal considerar en l'avaluació s'han de recollir en un informe o **memoràndum** final del projecte, que haurà d'estar a disposició de les persones que integren l'equip, de les altres parts interessades que correspongui i, en especial, de l'òrgan que va formular l'encàrrec.

L'informe d'avaluació ha de tenir sempre en compte a qui va destinat, i les característiques següents:

- Ser redactat amb claredat i concisió.
- Assegurar el rigor, la veracitat i l'objectivitat de les dades i les informacions que aporta.
- Separar clarament aquestes dades i informacions de les interpretacions i valoracions.
- Proporcionar la informació necessària per a la contextualització de la informació.
- Utilitzar sempre que sigui possible recursos gràfics per facilitar la comprensió de la informació.
- Incloure una síntesi o un resum executiu amb els aspectes més destacats de l'informe per facilitar la lectura a les persones que disposin de menys temps o que vulguin una visió de conjunt abans de decidir si volen aprofundir en algun aspecte.
- Presentar les principals conclusions del procés d'avaluació del projecte a partir de detalls referits a cadascun dels aspectes a avaluar; combinar informació i explicacions.
- Concentrar-se en els resultats i en el valor generat, i evitar la dispersió i la informació no significativa. Posar l'èmfasi en els factors que han contribuït a l'èxit (o al fracàs) del projecte.
- Incloure les conclusions i les recomanacions fetes per la direcció.



L'avaluació del projecte ha de prestar especial atenció als resultats i els efectes obtinguts. Però només a aquells que estaven previstos? Creus que un projecte pot produir resultats no esperats? I, en cas afirmatiu, s'han de tenir en compte aquests resultats en l'avaluació? Per què?

L'informe d'avaluació és una eina útil per sintetitzar les conclusions de l'avaluació del projecte, i en especial si aquest ha assolit els seus objectius i els aprenentatges que s'han assolit, però també pot servir per ajudar a la comunicació de les conclusions.

Per exemple, l'informe pot servir de base per confeccionar altres recursos de comunicació, com presentacions de diapositives, comunicats i notes de premsa, notícies per a entorns virtuals, etc.



### Atenció

Abans de difondre l'avaluació d'un projecte fora de l'equip de treball i de l'organització és importantíssim verificar la correcció de totes les dades subministrades. Un error pot afectar la credibilitat de l'informe.

L'estructura bàsica d'un informe d'avaluació complet és la següent:

1. Índex dels continguts.
2. Síntesi o resum executiu.
3. Introducció o presentació.
4. Apartats per a cadascun dels aspectes avaluats.
5. Conclusions generals de l'avaluació.
6. Recomanacions derivades de l'avaluació.
7. Apèndix amb altres dades complementàries no incloses en el cos de l'informe.
8. Glossari, si és necessari.
9. Referències, crèdits, notes.
10. Informació de contacte perquè les persones interessades puguin demanar més informació.

Hem esmentat anteriorment la Llei 2/2004, o Llei de barris, en parlar de l'articulació formal de la participació ciutadana en el seguiment i l'avaluació de projectes. La mateixa llei, al punt tercer de l'article 12, fa esment de l'obligació que, un cop finalitzada l'actuació, el comitè d'avaluació i seguiment ha d'elaborar un informe final que ha de contenir una avaluació dels resultats de l'actuació des de la perspectiva de la funcionalitat urbanística i territorial, l'estructura econòmica i comercial, les implicacions ambientals, la cohesió social i l'equitat de gènere en l'ús del territori.



Es fan informes d'avaluació en els projectes que s'impulsen en el teu àmbit organitzatiu?

### 4.3. COMUNICAR ELS RESULTATS DE L'AVALUACIÓ

Com s'ha esmentat anteriorment, l'avaluació de projectes en l'àmbit públic té també el sentit de donar compte de les actuacions a la ciutadania i a les diferents parts interessades. En aquest sentit, és necessari planificar la comunicació dels resultats de l'avaluació a les parts que correspongui segons cada cas, per tal que puguin formar-se la seva opinió sobre el projecte.

Per exemple, la presentació de diapositives que es faci per presentar les conclusions al comitè de direcció de l'ajuntament o a la junta de govern local moltes vegades no serà adequada per presentar-les a una assemblea veïnal.

Per a una correcta planificació de la comunicació dels resultats de l'avaluació, l'equip del projecte hauria de respondre les qüestions que es recullen al quadre 16.

Qüestió	Objecte
Quines són les parts interessades en l'avaluació?	Qui?
Què és el que els interessa saber sobre els resultats del projecte?	Què?
Quina és la informació que és possible donar?	Què?
Què volen explicar l'equip i l'organització responsable del projecte?	Què?
Quin és el moment adequat per fer la comunicació?	Quan?
Quin és el mecanisme adequat per comunicar l'avaluació?	Com?

Quadre 16. Qüestions que cal respondre sobre la comunicació de l'avaluació del projecte



#### Atenció

La comunicació de l'avaluació ha de ser summament pràctica: els missatges s'han d'adequar als diferents públics, el llenguatge ha de ser entenedor, clar i concís, i cal assegurar que s'arriba a tots els interlocutors plantejats.