

1.2. PER QUÈ AVALUAR?

L'avaluació de qualsevol projecte és un procés necessari, perquè permet:

- Comprovar el grau en què s'han assolit els seus **objectius inicials**.
- Adquirir **aprenentatges**, tant a partir dels errors com de les bones pràctiques, amb la finalitat de millorar la forma de dur a terme nous projectes en el futur.
- Conèixer el grau de **qualitat** assolit amb el projecte.

En el cas de la gestió pública, a aquests tres components (resultats, aprenentatge i qualitat) s'ha d'afegir també la necessitat de "retre comptes" davant de totes les parts interessades, com veurem a continuació.

1.2.1. Assoliment dels objectius

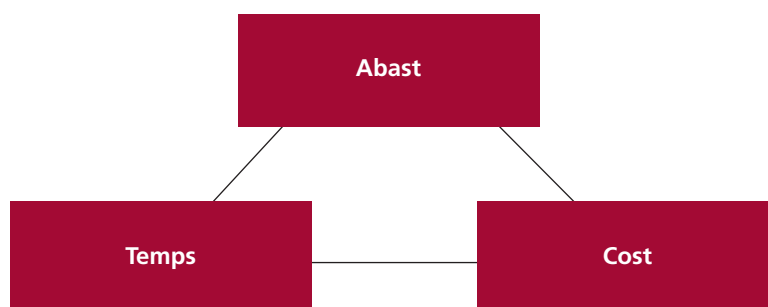
L'avaluació permet conèixer en quina mesura els resultats finals obtinguts en dur a terme el projecte es corresponen amb els objectius fixats inicialment, i en quines condicions concretes s'han assolit aquells resultats d'acord amb les expectatives que reflecteix la planificació o amb desviacions (tant positives com negatives) sobre aquesta planificació.



Definició

Recordem que un projecte és un seguit d'activitats o tasques organitzades per assolir un resultat específic desitjat en un termini fixat.

Les característiques concretes d'un projecte depenen de la forma com s'equilibren els tres factors que es mostren al quadre 3: l'**abast** o allò que volem fer, el **temps** que disposem per fer-ho, i el **cost** que estem disposats a assumir.



Quadre 3. Factors a equilibrar en un projecte

Així doncs, per a qualsevol projecte és important saber almenys:

- En quina mesura s'han assolit els objectius (abast).
- Si s'han acomplert els terminis d'execució previstos.
- Si el projecte s'ha mantingut dins de la previsió de costos inicial o si hi ha hagut alguna desviació.

1.2.2. Adquisició d'aprenentatges

Els projectes es caracteritzen per la seva singularitat: cada projecte, tot i que pugui ser semblant a d'altres realitzats per la mateixa organització i per d'altres, es desenvolupa en unes **condicions específiques** que cal preveure particularment. Per aquest motiu, en tot projecte existirà sempre un grau d'**incertesa** i el **risc** que la seva execució no s'ajusti per complet a la planificació.



Atenció

Una de les formes de reduir aquest risc és fent que l'avaluació dels projectes ja executats ens porti **aprenentatges**, és a dir, una major capacitat d'anticipació que redueixi la incertesa inicial del projecte i un bagatge més ampli per respondre a les incidències i als errors que no s'esperaven.

Una organització intel·ligent invertirà a extreure aprenentatges dels projectes que executa, en demanar-se:

- “Què s'ha fet bé i cal repetir, explicar i aprofundir?”.
- “Què s'ha fet malament i caldrà rectificar?”.

Això incrementarà la probabilitat d'assolir l'èxit en els seus projectes... i reduirà els costos.



És habitual, a la teva organització, realitzar avaluacions dels projectes que s'hi desenvolupen? En cas afirmatiu, es té en compte detectar i aprofitar els aprenentatges adquirits?

1.2.3. Qualitat dels projectes

L'avaluació de projectes ha de servir també per mesurar el grau en què aquests han satisfet les **necessitats** i les **expectatives** de les diferents parts interessades, que poden ser moltes.

En primer lloc, i per suposat, aquelles a qui es dirigeix específicament el resultat del projecte; el que, en terminologia de gestió de processos, s'anomena **client**. Però també a:

- L'equip de govern que l'ha impulsat.
- Altres administracions que actuen com a poders reguladors.
- Tercers que el financen.
- Comunitats afectades pel seu desenvolupament.
- El personal que hi ha participat.
- Els grups de l'oposició que han fet un seguiment crític, etc.

1.2.4. Rendició de comptes



Com ja s'ha comentat, la verificació dels resultats assolits, l'adquisició d'aprenentatges i la comprovació de la qualitat no són les úniques condicions que, des de l'àmbit públic, ens impulsen a avaluar els projectes.

L'avaluació de la qualitat del projecte és la mesura, l'anàlisi i la valoració del grau en què aquest ha satisfet les necessitats i les expectatives de les parts interessades.

Des del moment en què els projectes a l'Administració es desenvolupen gràcies a la disponibilitat de recursos públics, tant de forma directa com indirecta, es fa necessari "donar compte" d'allò que s'ha fet. Igualment, des del moment en què els poders públics decideixen dur endavant una actuació i no una altra, adquireixen l'obligació d'explicar els **motius** d'aquesta decisió i els **resultats** que s'han aconseguit.



Atenció

El concepte anglosaxó d'**accountability**, de difícil traducció al català, es correspon amb aquesta "obligació de rendir comptes" que tenen les administracions públiques, no únicament des del punt de vista més literal de la gestió econòmica i financera, sinó també per la justificació qualitativa de les seves actuacions.

Ho han de fer principalment davant de les diferents parts interessades, i especialment davant dels poders democràtics i de la ciutadania. Es vincula així al concepte de **responsabilitat davant de la ciutadania**.

Així doncs, qualsevol gestor públic d'un projecte té la responsabilitat de respondre de forma transparent davant de tercers sobre les condicions en què aquell s'ha dut a terme, i sobre la utilització eficaç, eficient i equitativa dels recursos que hi ha aplicat. Igualment, ha de poder justificar l'esforç realitzat i l'oportunitat del projecte, ja que necessàriament s'haurà d'haver escollit aquesta opció d'actuació davant d'altres possibles.

S'ha de remarcar que, en determinats projectes, aquesta obligació de "donar compte" dels resultats assolits pot anar més enllà del caràcter genèric propi de qualsevol Administració Pública i concretar-se en formes específiques de **participació ciutadana** que poden trobar-se en qualsevol de les fases del cicle de vida del projecte:

- La planificació, amb l'establiment dels objectius.
- L'execució.
- El control.
- L'avaluació.



Un exemple d'articulació formal de la participació ciutadana en el procés d'avaluació de projectes desenvolupats per l'Administració Pública és el que estableix la Llei 2/2004 de millora de barris, àrees urbanes i viles que requereixen una atenció especial, i el Decret 369/2004, de desenvolupament de la mateixa Llei.

Es pot trobar informació sobre els diferents projectes executats en el marc de la Llei de barris al web del Departament de Territori i Sostenibilitat de la Generalitat de Catalunya (Llei de Barris).

Coneguda com a "Llei de barris", estableix en el seu article 12, "Avaluació i seguiment dels projectes", que per a cada projecte es crearà un comitè d'avaluació i seguiment integrat per representants de l'Administració de la Generalitat i de l'Administració Local, i per representants de les entitats veïnals, dels agents econòmics i socials i de les associacions ciutadanes.

1.3. QUÈ AVALUAR?

L'avaluació ha de tenir en compte tots els aspectes que poden ser significatius per a qualsevol dels grups d'interès. Habitualment, en els projectes s'acostumen a avaluar els següents:

- La necessitat.
- L'avaluabilitat.
- La implementació de la planificació.
- El procés o els processos de treball o les activitats.
- Els resultats.
- Els aspectes econòmics.
- La qualitat.

En cadascuna d'aquestes vessants és possible establir **objectius específics** que complementaran l'objectiu general del projecte.

Per exemple, si l'objectiu general d'un projecte pot ser la realització de la primera fira turística i comercial del municipi, els objectius específics poden ser que la fira assoleixi la xifra de 50.000 persones visitants, o que per a l'Ajuntament no suposi una despesa superior a 30.000 €.

Definir objectius per al projecte

Els objectius són les referències respecte a les quals s'ha de fer el control i l'avaluació del projecte.



Atenció

Definir correctament els objectius és, per tant, una tasca crítica, ja que l'absència d'objectius, la confusió entre objectius i activitats, o la definició d'objectius massa genèrics abocarà a una avaluació subjectiva, superficial i poc útil.

Una bona manera de definir objectius per als projectes és recordar l'acrònim **SMART**, que utilitzen sovint les persones gestores de l'àmbit anglosaxó, segons el qual els objectius han de ser:

- Específics.
- Mesurables.
- Assolibles.
- Rellevants.
- Temporitzats.