

1.4.6. Control i avaluació



Finalment, la darrera fase és planificar i implementar el control i l'avaluació. Aquesta fase és la que permet determinar si s'ha assolit els objectius definits, s'ha efectuat correctament les activitats previstes i si hi ha hagut desviacions en els recursos establerts a l'inici.

El detall de com dissenyar el sistema d'indicadors s'explica en l'apartat 3, "Sistemes de control i seguiment".

Per portar a terme aquest procés, cal que s'hagi definit correctament els objectius; per això, és molt important que siguin quantificables i temporitzats, i que, a la fi, es reculli la informació necessària per al control.

Una bona avaluació ha de permetre efectuar modificacions en totes les fases del procés de planificació (prioritats, objectius, activitats, etc.) per assegurar la seva adequació permanent a les necessitats, als recursos, i corregir-ne les disfuncions que no s'havia detectat.



Com a comandament del teu àmbit, has creat un sistema de control i d'avaluació que permeti la millora i el redisseny d'activitats?

Un cop el comandament ha seguit totes aquestes fases, ja es pot parlar d'una *planificació orientada a resultats*.

1.5. IDENTIFICACIÓ I DESCRIPCIÓ DE LA PLANIFICACIÓ ORIENTADA A RESULTATS

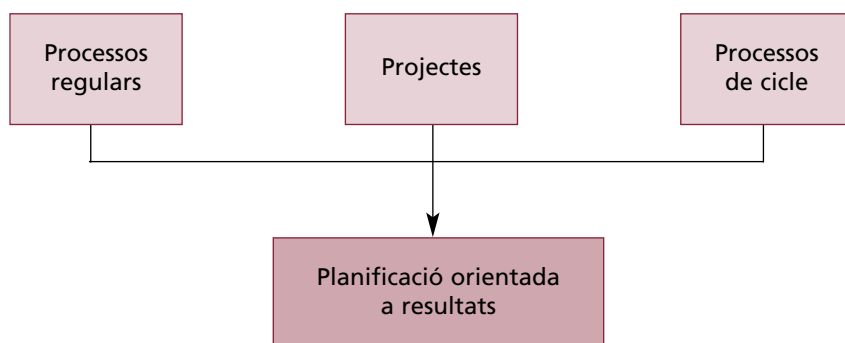


Atenció

Si ja es coneix la metodologia pràctica per formular objectius en el procés de direcció orientada a resultats, s'ha de conèixer les unitats operatives de planificació on el comandament pot establir objectius, és a dir, els diferents tipus de processos i/o projectes sobre els quals té responsabilitat i capacitat de decisió.

Les **unitats operatives** agrupen els processos i les activitats que desenvolupa l'àmbit de treball de comandament en tres grans grups, com mostra el quadre 8:

- Processos regulars.
- Processos de cicle.
- Projectes.



Quadre 8. Unitats operatives de planificació

Els **processos regulars** són les activitats o els grups d'activitats que l'àmbit de treball executa de manera permanent i no tenen data d'inici ni de final. Aquestes anirien relacionades amb l'acció derivada de les competències legals que cal desenvolupar o delegacions des d'altres administracions.

Per exemple, dins l'àmbit d'inserció laboral, l'orientació laboral a les persones usuàries. Dins del de gestió econòmica, la comptabilització financera o el seguiment de l'execució del pressupost.

Els **processos de cicle** anual són les activitats o els grups d'activitats que també desenvolupa l'àmbit de treball normalment, però que s'inicien i finalitzen en una data determinada.

Per exemple, en l'àmbit d'inserció laboral, s'hi trobaria l'organització d'una mostra anual de l'oferta de formació ocupacional de la comarca. En el cas de gestió econòmica, l'exemple de l'auditoria interna anual.

Els **projectes** són les activitats o els grups d'activitats que l'àmbit realitza esporàdicament per tal d'innovar o aconseguir un canvi, qualitatiu o quantitatiu, d'una situació, que s'inicien i finalitzen en una data determinada.

Per exemple, en l'àmbit d'inserció laboral, el disseny d'un curs multimèdia de cerca de feina. O, en el de gestió econòmica, la creació d'un protocol de control de despeses per a tota la corporació.

En totes les unitats de programació, s'hi requereix comptar amb objectius operatius que guiïn l'acció i facin possible aconseguir els objectius estratègics de l'àrea d'adscripció. Així mateix, és necessari realitzar el control i l'avaluació del seu acompliment, per tal de corregir qualsevol oportunitat de millora detectada.



Comptes amb objectius per als diferents tipus d'unitats bàsiques de programació?

Planificació operativa dels projectes

Tot i això, com que en el cas dels projectes l'àmbit organitzatiu compta amb menor experiència en la seva execució –són activitats noves o molt esporàdiques– requereixen una planificació operativa més exhaustiva: cal dissenyar de forma més precisa les activitats, les responsabilitats, la temporització, la necessitat de recursos (humans, econòmics i materials) i els resultats esperats.



Degut a aquest major esforç, els projectes solen estar estretament relacionats amb les línies estratègiques recollides en el pla estratègic, les directrius polítiques i directives, així com amb propostes de millora de gran importància.

És molt important efectuar l'avaluació del projecte a la seva finalització, per tal de detectar oportunitats de millora que caldrà implementar en el futur operatiu de la unitat organitzativa.

També és convenient que es generi una **fitxa** per a cada projecte, on s'identifiqui el seu nom, el pressupost, el seu termini, els objectius, les activitats i els indicadors de seguiment. El quadre 9 en seria un exemple.

Fitxa de projecte					
Nom de projecte					
Pressupost total		Finançament		0,00 €	Administració local
				0,00 €	Administració Autònòmica
				0,00 €	Administració Estatal
				0,00 €	Altres fonts de finançament
Data d'inici	Data final	Àrea responsable	Gestor	Tècnic responsable	
Descripció					
Objectius operatius					
Agents interns implicats		Agents externs implicats		Beneficiaris/es	
Pla de treball					
Bloc d'activitats/Activitat individual			Responsable	Altres agents	Inici
Indicador	Unitat de mesura	Freqüència	Responsable avaluació		
Fites del projecte					

Quadre 9. Fitxa de projecte

Un cop identificades les unitats bàsiques de programació, cal apuntar que aquestes, al seu torn, poden agrupar-se en unitats majors:

- Els **programes** són un conjunt d'actuacions, bé siguin projectes, bé siguin processos regulars, que tenen en comú l'obtenció d'un o més objectius compartits, mesurables per indicadors. Són, per tant, conjunts coherents d'actuacions que responen a objectius comuns i explícits de la corporació.

- Els **subprogrames**, per la seva banda, són la divisió dels programes a partir d'objectius més delimitats que contribueixen a realitzar els objectius generals dels programes. Per tant, un programa es pot estructurar en diversos subprogrames que, al seu torn, es troba format per processos (regulars i/o de cicle anual) i de projectes.

Val a dir que sovint les administracions públiques no empren de manera adequada els conceptes de programa i subprograma: tant usen el concepte programa per fer referència a actuacions del mandat electoral com per descriure actuacions molt específiques d'una unitat organitzativa. A més, cal apuntar que molts dels anomenats *programes de les administracions locals* no compten amb objectius clars, ni amb accions prou definides i, molt més sovint, falten les activitats de control i d'avaluació de resultats.

1.6. LA PARTICIPACIÓ INTERNA EN EL DESENVOLUPAMENT DE LA PLANIFICACIÓ ORIENTADA A RESULTATS

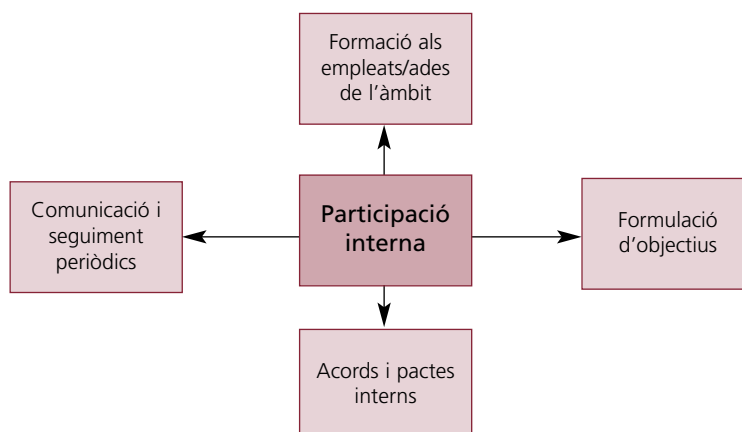


Atenció

A l'hora de desenvolupar el procés de planificació orientada a resultats, no es pot oblidar la participació interna per tal d'aconseguir que aquest canvi sigui integrat dins la cultura organitzativa de l'àmbit de treball.

Cal que la participació interna s'estructuri a partir dels quatre elements que s'observa al quadre 10:

- Formació dels/de les empleats/ades de l'àmbit de treball.
- Formulació d'objectius.
- Acords i pactes interns.
- Comunicació i seguiment periòdics.



Quadre 10. Elements clau de la participació