

---

Programa de formació de directius/ives i comandaments  
de l'Administració Local

---

# Avaluació de projectes

---

Alexandre Álvarez Mena



**Diputació  
Barcelona**

# Índex

Objectius i competències .....	3
Mapa conceptual .....	4
<b>1. Preparar l'avaluació .....</b>	<b>5</b>
1.1. Què és avaluar? .....	6
1.2. Per què avaluar? .....	7
1.2.1. Assoliment dels objectius.....	7
1.2.2. Adquisició d'aprenentatges.....	8
1.2.3. Qualitat dels projectes .....	8
1.2.4. Rendició de comptes.....	9
1.3. Què avaluar?.....	10
1.3.1. Avaluar la necessitat del projecte .....	11
1.3.2. Avaluar l'avaluabilitat del projecte.....	11
1.3.3. Avaluar la implementació de la planificació del projecte .....	12
1.3.4. L'avaluació dels processos de treball .....	12
1.3.5. L'avaluació dels resultats del projecte .....	13
1.3.6. L'avaluació econòmica del projecte.....	15
1.3.7. L'avaluació de la qualitat del projecte .....	15
1.3.8. Una avaluació a mida de cada projecte .....	16
1.4. Per a qui avaluar?.....	17
1.5. Com planificar l'avaluació? .....	18
<b>2. Dissenyar l'avaluació .....</b>	<b>21</b>
2.1. Components bàsics del disseny del procés d'avaluació.....	22
2.2. Qui ha de fer l'avaluació? .....	22
2.3. Instruments per a l'avaluació: els indicadors i els quadres de comandament .....	23
2.3.1. Disseny d'indicadors i quadres de comandament per a projectes.....	25
2.3.2. Tipus d'indicadors.....	27
2.3.3. Anàlisi dels indicadors.....	28
<b>3. Controlar el projecte.....</b>	<b>29</b>
3.1. Controlar el desenvolupament del projecte.....	30
3.1.1. El pla de seguiment del projecte .....	31
3.1.2. L'informe de seguiment del projecte .....	32
3.2. Mètodes per a l'obtenció d'informació .....	33
3.2.1. Mètodes qualitatius .....	33
3.2.2. Mètodes quantitativs .....	35
3.2.3. Tractament de la informació.....	36
<b>4. Executar l'avaluació del projecte.....</b>	<b>38</b>
4.1. El procés d'avaluació .....	39
4.1.1. Actors en el procés d'anàlisi .....	40
4.2. L'informe d'avaluació del projecte.....	40
4.3. Comunicar els resultats de l'avaluació .....	42
4.4. Crear una cultura d'aprenentatge.....	43
4.5. Dificultats i límits per a l'avaluació de projectes.....	44
Síntesi .....	46
Glossari .....	49
Per saber-ne més.....	51
Referències bibliogràfiques.....	52

## Objectius i competències

L'**objectiu general** d'aquest curs és que els directius i els comandaments de l'Administració Local participants puguin planificar, dissenyar i executar correctament l'avaluació dels projectes que dirigeixin o aquells en què han de col·laborar en qualitat d'avaluadors, en l'entorn de l'Administració Pública Local.

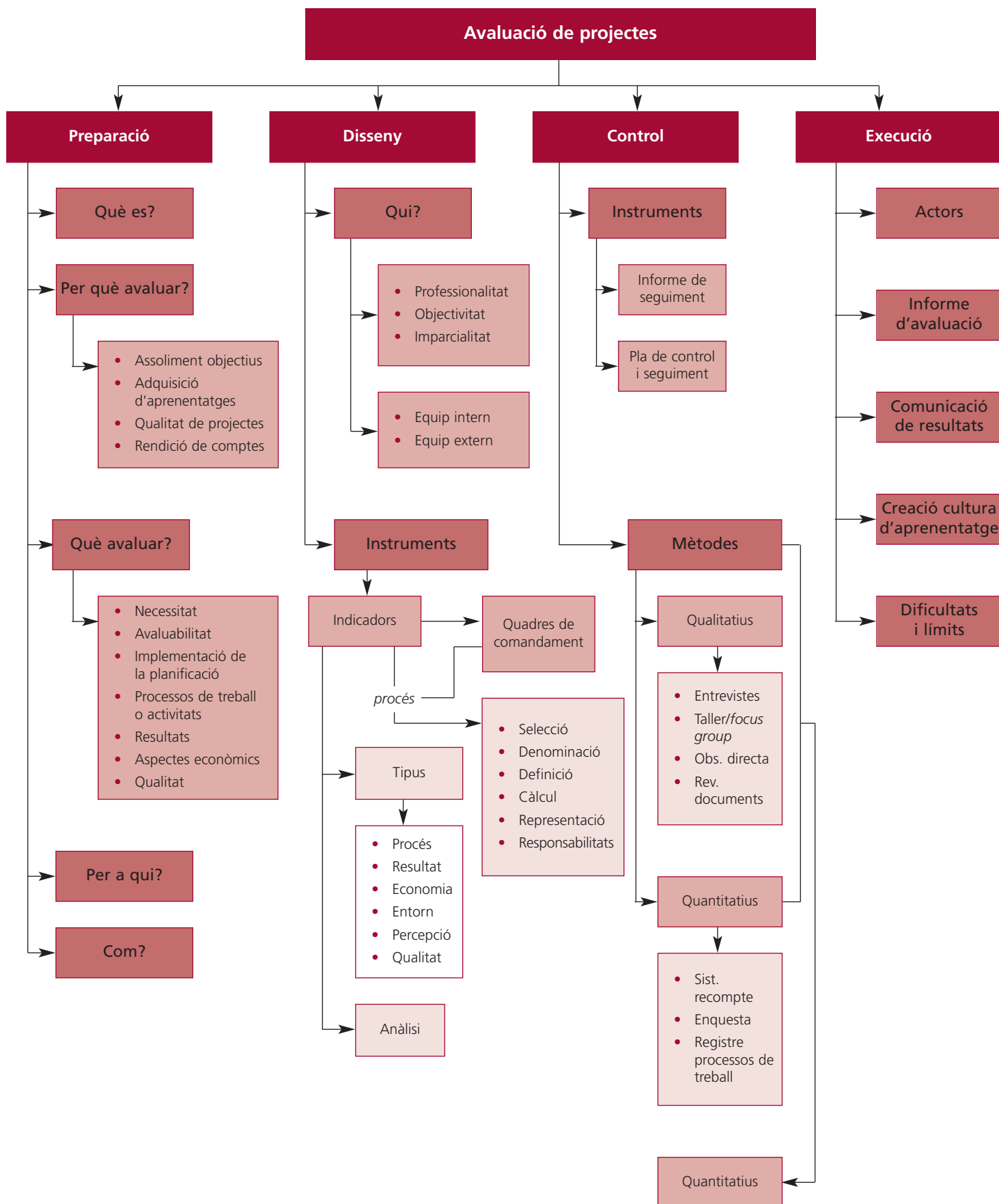
Els **objectius específics** són que les persones participants:

- Coneguin els conceptes teòrics bàsics sobre l'avaluació de projectes.
- Apliquin les tècniques bàsiques necessàries per a l'avaluació de projectes.  
Per exemple, l'establiment d'objectius, la programació de les tasques de l'avaluació, l'ús d'indicadors, la utilització de tècniques qualitatives i quantitatives per a l'obtenció d'informació, o l'elaboració de l'informe d'avaluació.
- Entenguin la necessitat d'avaluar els projectes, de tenir en compte els punts de vista i els interessos de les parts interessades, de planificar l'avaluació, i d'enfocar l'avaluació com un procés necessari per a la millora i l'aprenentatge organitzatiu.

Les principals **competències** professionals que es treballaran en el curs i que es vinculen amb aquests objectius són:

- Orientació a la millora continuada.
- Orientació a resultats.
- Orientació a la qualitat.
- Orientació al client.
- Planificació i organització del treball.
- Presa de decisions.
- Desenvolupament de persones i equips de treball.

# Mapa conceptual

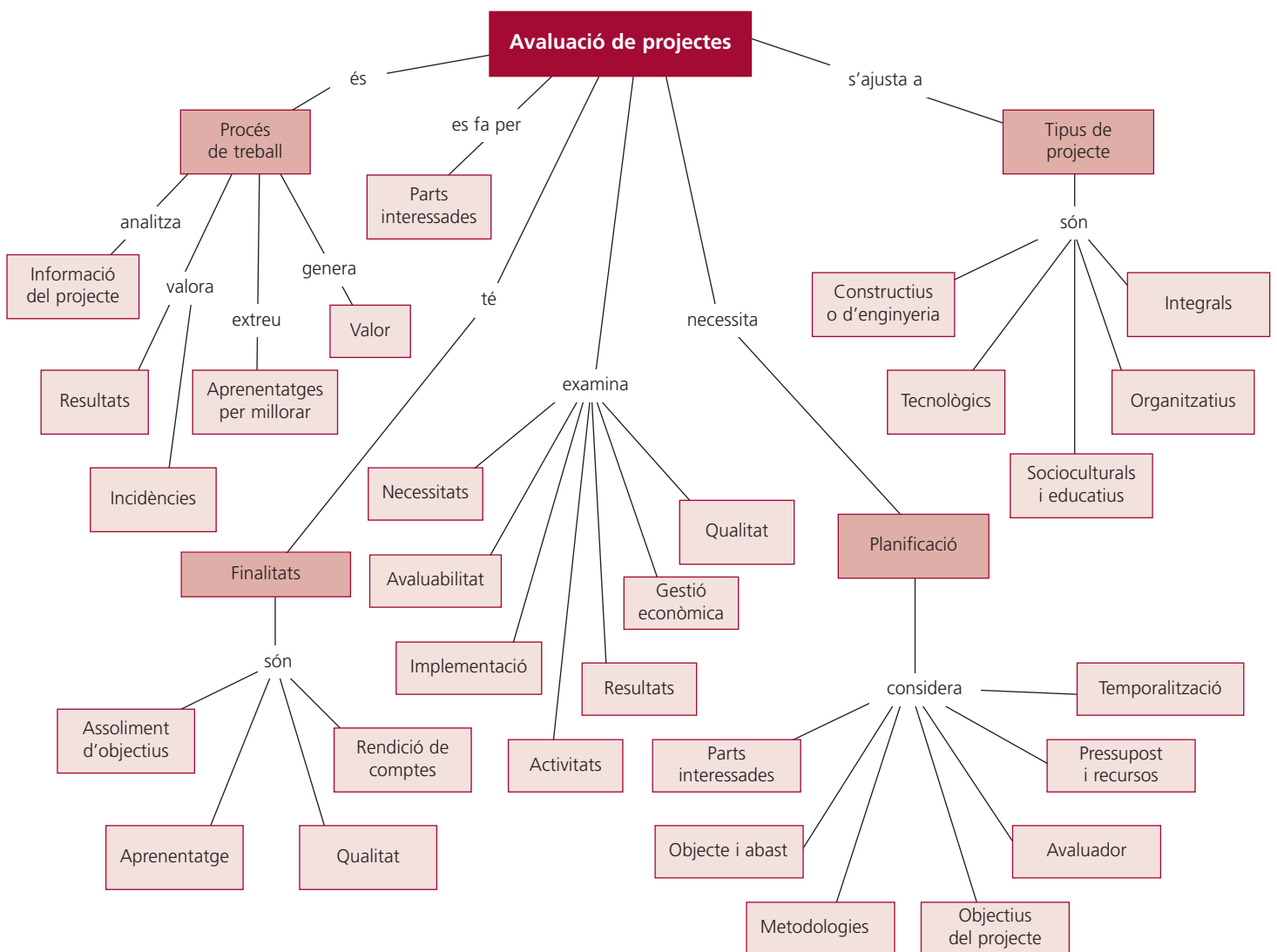


# 1. PREPARAR L'AVALUACIÓ

L'avaluació és un procés de treball d'especial importància dins de la gestió de projectes, ja que és la clau per a la millora i l'aprenentatge de l'equip de treball i de l'organització.

És important fixar-se en les finalitats del procés d'avaluació i en els punts de vista i les expectatives de les diferents parts interessades en el projecte, així com en els aspectes més importants que s'acostumen a avaluar.

L'avaluació s'ha de preparar a l'inici del projecte, en la fase de **planificació**, tenint en compte tots els criteris i els elements que s'han de considerar (quadre 1). És necessari també ajustar el sistema d'avaluació a cada tipus de projecte i a les seves característiques específiques.

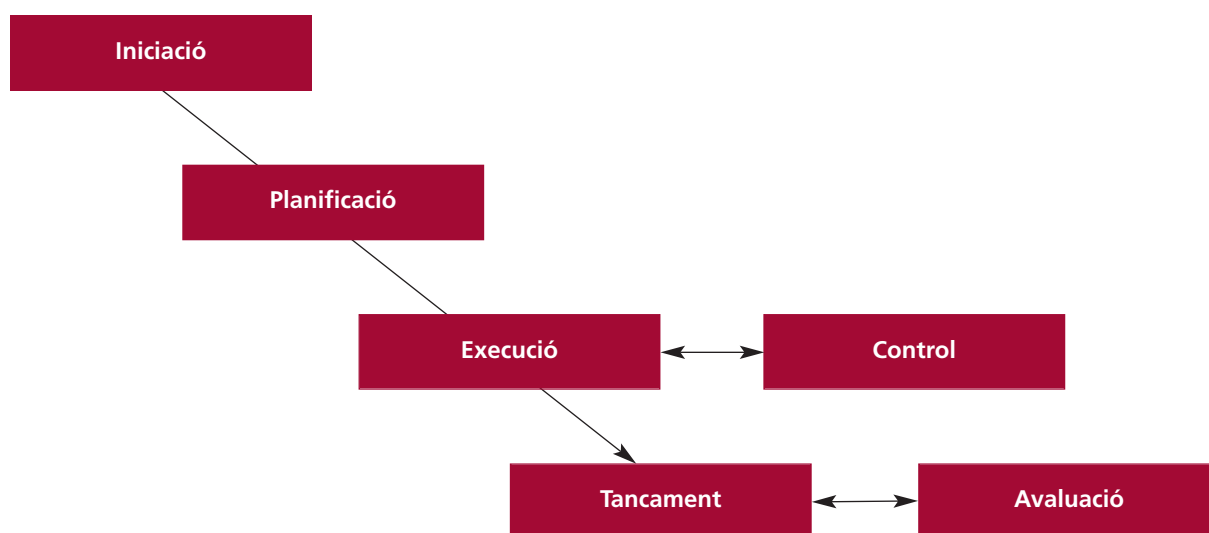


Quadre 1. Preparació de l'avaluació de projectes

## 1.1. QUÈ ÉS AVALUAR?

L'avaluació és una de les fases o dels components essencials de la gestió de projectes.

És possible dur a terme un projecte fins a l'assoliment del seu resultat final sense fer-ne cap avaluació. Però és precisament el procés d'avaluació el que permet tenir coneixement cert del grau en què l'objectiu ha estat realment assolit i treure conclusions sobre el seu desenvolupament (quadre 2).



Quadre 2. El cicle de vida d'un projecte



### Definició

Avaluar un projecte és el procés de treball pel qual s'analitza la informació que permet valorar els aspectes que es consideren significatius, en especial els resultats que ha assolit i en quines condicions ho ha fet, així com treure'n aprenentatges pràctics per a la millora.

Així doncs, l'avaluació és un procés que genera valor per al mateix projecte, per a l'equip que l'ha desenvolupat i per a l'organització en el marc de la qual s'ha realitzat. Cal, per tant, dedicar-li l'atenció necessària i preparar la seva execució des de la mateixa fase de planificació.

## 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

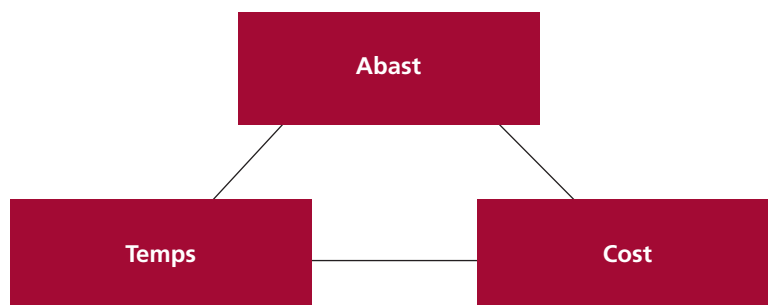
L'avaluació permet conèixer en quina mesura els resultats finals obtinguts en dur a terme el projecte es corresponen amb els objectius fixats inicialment, i en quines condicions concretes s'han assolit aquells resultats d'acord amb les expectatives que reflecteix la planificació o amb desviacions (tant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

### 1.3.1. Avaluar la necessitat del projecte

El primer moment de l'avaluació s'ha de produir abans de començar amb l'execució del projecte.

Qualsevol projecte ha de fonamentar-se en la necessitat contrastada de desenvolupar-lo per resoldre algun problema o aprofitar alguna oportunitat. L'avaluació de la seva necessitat ha de fer-se per poder respondre clarament **per què** cal dur-lo endavant.



#### Atenció

Un projecte pot ser necessari per diversos motius: l'aplicació d'una nova normativa, una demanda ciutadana concreta, el desenvolupament d'una política pública... En tots els casos, però, s'ha d'assegurar que és la resposta adequada.

#### Com avaluar la necessitat del projecte?

Habitualment, l'avaluació de necessitats es materialitza en un **informe tècnic** que justifica la realització del projecte.

Aquest informe ha de tenir en compte els aspectes següents:

- Definició de la necessitat detectada.
- Definició bàsica del projecte, amb indicació dels seus objectius principals.
- Anàlisi de l'entorn i les condicions en què s'ha de desenvolupar el projecte, tenint en compte els aspectes normatius, econòmics, demogràfics, etc.
- Valoració professional de l'adequació del projecte com a resposta a la necessitat detectada, si s'escau incorporant opinions d'altres experts.



Aquest informe tècnic serà emprat per l'òrgan de govern competent (presidència, electe delegat, junta de govern, ple) per tal de decidir formalment la posada en marxa del projecte.

### 1.3.2. Avaluar l'avaluabilitat del projecte

Encara en la fase de planificació, un aspecte destacat a tenir en compte és el **grau** en que el projecte serà avaluable. Des del moment en què s'ha fixat la importància d'avaluar els projectes, caldria qüestionar-se la idoneïtat d'executar-ne un que no es podrà avaluar adequadament, ja que en cas contrari s'assumiria per avançat la impossibilitat de saber si s'han assolit plenament els objectius, de donar-ne compte o d'extreure'n aprenentatges.



El fet que un projecte presenti dificultats per ser avaluat no vol dir que no es pugui dur a terme, sinó que s'haurà de prestar especial atenció a la forma en què es podrà fer la mínima avaluació necessària.

Per exemple, els projectes que persegueixen la realització d'un producte material i tangible o aquells que generen un valor fàcilment traduïble en termes econòmics són més fàcilment avaluables. En canvi, els que pretenen la modificació de comportaments, la sensibilització de la població o altres efectes intangibles són de més difícil avaluació.

Alguns aspectes que cal validar en l'avaluació de l'avaluabilitat són que:

- Existeixin objectius específics i clarament definits.
- El plantejament general de l'avaluació sigui coherent amb les característiques del projecte.
- S'han planificat i programat les accions d'avaluació que cal efectuar.
- Es compta amb els recursos (humans, materials, econòmics) necessaris per fer l'avaluació.

### 1.3.3. Avaluar la implementació de la planificació del projecte

L'avaluació de la implementació del projecte ha de considerar si la planificació i la programació han estat les adequades i si s'ha executat tal com era previst.

Tot projecte es desenvolupa amb una certa dosi d'incertesa i de risc, i es troba amb incidències les causes de les quals cal investigar, així com la manera com han condicionat el resultat final. Aquesta vessant de l'avaluació s'ha de fer a partir del contrast de la planificació inicial amb la realitat de l'execució, tenint en compte les dades que s'hagin anat recollint en el procés de seguiment i control. Per exemple, cal contrastar el cronograma previst amb les dates reals d'execució de les tasques.



#### Atenció

És necessari fer un seguiment periòdic de la planificació i anar registrant les incidències i les seves causes de manera regular. Esperar al final del projecte per fer-ho pot condicionar negativament la informació, ja que poden sorgir dificultats per obtenir algunes dades i, sobretot, per explicar les possibles desviacions.

L'avaluació de la implementació del projecte ha d'acabar amb una valoració final que estableixi **pautes de millora** per a la realització de projectes futurs, i en concret, propostes de millora del procés de planificació o aspectes rellevants a tenir en compte en aquesta fase inicial.

### 1.3.4. L'avaluació dels processos de treball

Un altre vessant de l'avaluació del projecte és el que es refereix a les activitats o els processos de treball que s'executen per tal d'anar assolint els resultats intermedis previstos i l'objectiu final.

Els aspectes a tenir en compte en l'avaluació dels processos de treball poden ser aquells que es refereixen a qualsevol dels seus components:

- Entrades (*inputs*) emprats en el procés o en l'activitat.
- Especificacions de les activitats realitzades, relacions entre activitats o tasques, etc.
- Temps d'execució de les activitats.



- Errors i no conformitats detectats.
- Aplicació dels criteris (*controls*) d'execució de les activitats.
- Utilització de mecanismes i recursos (instal·lacions, màquines, equips, equips humans, etc.).
- Sortides (*outputs*) generades per les activitats.

Per poder fer una correcta avaluació dels processos de treball cal determinar prèviament les dades de què caldrà disposar i que caldrà recollir durant el control i seguiment del projecte.

### 1.3.5. L'avaluació dels resultats del projecte

L'avaluació dels resultats concentra la seva atenció sobre els resultats obtinguts amb el desenvolupament del projecte.

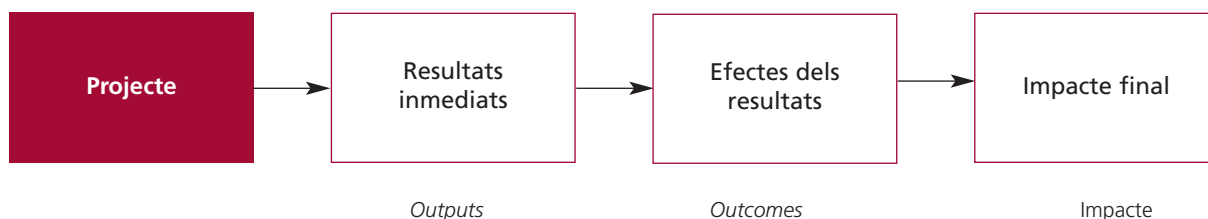


#### Atenció

L'avaluació dels resultats ha de tenir en compte els resultats previstos, és a dir, aquells vinculats amb els objectius marcats inicialment, però també els resultats no previstos i els efectes no esperats, ja que aquests poden ser molt significatius. Pot donar-se la circumstància que resultats o efectes no esperats qüestionin l'efectivitat real del projecte.

L'avaluació dels resultats s'ha de fer a tres nivells, com s'observa al quadre 4:

- Resultats immediats del projecte (*outputs*): són els resultats directes obtinguts per l'execució dels processos de treball programats. El grau en que s'han assolit els resultats immediats o directes previstos és l'**eficiència** del projecte.
- Resultats del projecte a mitjà termini (*outcomes*): es corresponen amb l'efecte que els resultats directes tenen sobre la necessitat que es pretenia cobrir. El grau en què s'han assolit els efectes previstos amb el projecte és la seva **efectivitat**.
- **Impacte** final derivat de la realització del projecte. Es vincula amb l'anàlisi de si s'han resolt o no les necessitats que van determinar que es portés a la pràctica.



Quadre 4. Diferents nivells de resultats del projecte

Per exemple, un ajuntament del Bages acaba d'aprovar el seu Pla de prevenció de drogodependències. Entre les diverses actuacions que aquest Pla comprèn hi ha el desenvolupament d'uns tallers de sensibilització entre el jovent que cursa primer de batxillerat. Els objectius que es van establir pel que fa a resultats d'aquest projecte van ser:

- Resultats immediats: desenvolupar un taller de dues sessions a cadascun dels tres centres que imparteixen batxillerat al municipi (tres tallers, sis sessions) amb una assistència mínima del 75 per cent de l'alumnat de primer de batxillerat.
- Efectes: incrementar la sensibilització de l'alumnat assistent sobre el risc de consum de drogues; a tal efecte, es farà un test a totes les persones que hi participin, i es pretén que el 75 per cent el respongui correctament.
- Impacte final (junt amb altres actuacions del Pla): reducció del consum de drogues entre els joves d'entre setze i vint-i-un anys, constatable a través de l'enquesta sobre consum de drogues que s'actualitza cada dos anys.

Segons la naturalesa del projecte, pot passar que aquests tres nivells de resultat es trobin molt propers o força separats, tant des del punt de vista temporal com material. També és molt freqüent que sigui molt difícil establir de forma unívoca la relació causa-efecte que pot existir entre el desenvolupament d'alguns projectes i l'impacte que es pretén aconseguir, ja que poden actuar simultàniament moltes variables. Tot i això, és necessari fer-ne l'avaluació, encara que sigui a mitjà i llarg termini.



### Atenció

Insistim, per altra part, que cal tenir també presents els impactes no previstos dels projectes, i considerar de quina manera reforcen o contradiuen les pretensions establertes en la planificació.

Per exemple, un ajuntament del Maresme ha impulsat durant l'any 2010 un projecte de formació en l'ús de les tecnologies de la informació i la comunicació en els casals municipals de gent gran.

El projecte ha tingut un gran èxit des de tots els punts de vista: participació, aprenentatge de les persones participants, cost per sota del pressupost inicial previst (gràcies a una subvenció extraordinària), etc.

Malgrat això, ha generat una demanda no prevista: els tres casals reclamen una ampliació dels seus "Espais TIC", fins ara dotats de dos ordinadors i una impressora, ja que s'ha incrementat substancialment la demanda.

### 1.3.6. L'avaluació econòmica del projecte

Normalment, l'avaluació econòmica del projecte se centrarà en l'execució del pressupost i en la seva eficiència.

#### Execució del pressupost

L'execució del pressupost del projecte es realitza a partir de la comparació entre els pressupostos:

- Inicial previst.
- Real executat.

Les desviacions que es puguin donar per cada concepte pressupostari han de ser convenientment analitzades i explicades.

#### Eficiència del projecte

L'eficiència del projecte és la relació entre els seus costos i els resultats que s'han assolit. És freqüent que aquesta es desglossi segons diferents tipus de **costos** i tipus de **resultats**.

Continuant amb el nostre darrer exemple, dues mesures de l'eficiència del projecte de formació en l'ús de les tecnologies de la informació i la comunicació als casals de gent gran podrien ser:

- La despesa aplicada de personal propi (capítol 1) per cada persona formada.
- La despesa de serveis externs (capítol 2) generada per cada hora de formació.



#### Atenció

Naturalment, per poder fer una avaluació de l'eficiència s'ha de fer primer l'avaluació dels resultats i l'anàlisi dels costos i/o la liquidació del pressupost del projecte.

### 1.3.7. L'avaluació de la qualitat del projecte

Finalment, l'avaluació de la qualitat del projecte ha de comprovar en quina mesura s'han satisfet les necessitats i les expectatives de les diferents parts interessades, i en particular, d'aquelles a les quals s'adreça el resultat (el que en termes de gestió de processos s'anomena *el client*).

Per fer aquesta avaluació cal tenir en compte tant els aspectes objectius com els subjectius.

- Quant als aspectes **objectius**, l'avaluació ha de considerar el grau en què els resultats del projecte compleixen amb les especificacions que es van determinar en la fase de planificació. Es poden tenir en compte elements com ara les característiques formals o funcionals del resultat, si s'han produït demores en el termini de consecució d'aquest resultat, si hi ha hagut errors significatius, o reclamacions de parts interessades, etc.

- Quant als aspectes **subjectius**, es tractaria de conèixer la valoració que cadascuna de les parts interessades fa del projecte i dels seus resultats. En aquest cas s'acostumen a fer enquestes de satisfacció o entrevistes en funció del nombre de persones implicades.



Tampoc cal oblidar que els impulsors del projecte poden haver determinat altres objectius qualitatius a assolir, com per exemple un determinat nivell de participació ciutadana, un abast determinat pel que fa a la població i a la seva distribució territorial (aspecte vinculat a l'equitat), o un enfocament determinat de la comunicació i la informació sobre el projecte (transparència). Totes aquestes vessants hauran de ser també objecte de l'avaluació de la qualitat.

Pensa en projectes en els quals hagis participat i recorda si es van establir objectius pel que fa a la qualitat, i de quina manera es va valorar si s'havien assolit o no.

### 1.3.8. Una avaluació a la mida de cada projecte

La forma d'avaluar cada projecte depèn de les seves pròpies característiques i tipologia. En l'entorn de l'Administració Pública Local, els projectes més freqüents acostumen a correspondre als tipus següents:

- Construcció i enginyeria.
- Tecnologies de la informació i la comunicació.
- Socioculturals i educatius.
- Organitzatius.
- Integrals i comunitaris.

#### Projectes de construcció i enginyeria

Comprenen les obres realitzades per a la construcció i la reforma d'equipaments, i els diferents tipus d'obra a la via pública i altres infraestructures. Per exemple, clavegueram, canalització d'aigües, instal·lacions de comunicacions, etc.

#### Projectes de tecnologies de la informació i la comunicació

Poden ser projectes relacionats amb:

- Maquinària i instal·lacions, com per exemple, la connexió d'edificis municipals mitjançant cablatge de fibra òptica.
- Aplicacions informàtiques, com la implantació d'una aplicació de gestió d'expedients electrònics.
- Gestió de continguts d'informació, com ara el desenvolupament d'un web corporatiu.

També pot tractar-se de projectes que combinin diverses d'aquestes vessants.

Un exemple de projecte de tecnologia de la informació i la comunicació complex seria la implantació en un ajuntament del model d'administració electrònica. Aquest incorpora les tres vessants exposades: infraestructures materials, aplicacions informàtiques i gestió de continguts. De fet, té també altres dimensions fora de l'àmbit tecnològic: aspectes jurídics, de gestió de la qualitat en el servei, de participació ciutadana...

#### Projectes socioculturals i educatius

Agrupa els projectes que s'acostumen a impulsar des dels àmbits dels serveis a les persones (serveis socials, cultura, educació, esports, etc.).



### Projectes organitzatius

Són els vinculats al funcionament de la mateixa organització: gestió de persones, d'estructures organitzatives, de la qualitat dels serveis, de control pressupostari i de la gestió, d'elaboració de normativa interna (ordenances, reglaments...), etc.

### Projectes integrals o comunitaris

Finalment, podem considerar un tipus de projecte complex que pot integrar de manera coordinada diferents actuacions per a l'assoliment d'uns objectius d'ampli abast, com per exemple la rehabilitació integral d'un barri degradat: projectes integrals, plans d'actuació sectorial, etc.



#### Atenció

En el cas dels projectes que pretenen l'assoliment d'un resultat material, l'avaluació tendeix a concentrar-se en la comprovació que aquest resultat té les característiques o les especificacions que s'havia determinat inicialment, i a explicar les possibles diferències o modificacions d'aquelles especificacions. En canvi, en el cas dels projectes socioeducatius i culturals i dels organitzatius, els objectius que els motiven tendeixen a apuntar cap a l'avaluació dels efectes i dels impactes a mitjà i llarg termini.

Uns i altres comparteixen vessants com ara l'avaluació econòmica o l'avaluació de la qualitat del projecte.

## 1.4. PER A QUI AVALUAR?

L'avaluació d'un projecte s'ha de fer tenint en compte les diferents parts interessades a obtenir informació sobre el seu resultat i sobre el seu desenvolupament. A tal efecte, és convenient dur a terme les següents accions:

1. Identificar els **grups d'interès**, sense oblidar el mateix equip de treball i l'òrgan de govern competent de l'organització d'origen.
2. Investigar els **motius** del seu interès, les seves necessitats i expectatives; si s'escau, interpel·lant-los directament.
3. Ordenar-los segons **prioritat i importància**. Una forma de fer aquesta ordenació pot ser, per exemple, segons la capacitat que poden tenir de condicionar l'èxit del projecte o de projectes futurs gràcies a la seva influència.
4. Dur a terme l'avaluació pensant en les seves necessitats i expectatives, en els motius i els punts de vista que fan que hi estiguin interessats.



Quan es fan avaluacions de projectes al teu àmbit organitzatiu, quins tercers hi participen i a quins es fan arribar les conclusions de l'avaluació?

En el quadre 5 s'exposen alguns exemples de preguntes que hauria de respondre l'avaluació d'un projecte, per diferents parts interessades i motius.

Motius bàsics	Preguntes que respondre
Garantir la rendició de comptes. Demostrar l'assoliment dels objectius i l'ús adequat de fons i recursos aportats per terceres parts	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quins beneficis s'han assolit?</li> <li>• Quins canvis s'han produït gràcies al projecte?</li> <li>• S'han assolit els resultats desitjats inicialment?</li> <li>• Ha valgut la pena dedicar recursos al projecte?</li> </ul>
Comprovar que el disseny del projecte (planificació, programa...) i la seva execució han estat els adequats. Extreure'n aprenentatges per a la presa de decisions en el futur i per a nous projectes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'han seguit la planificació i el programa?</li> <li>• S'ha fet allò correcte en cada cas?</li> <li>• Ha estat correcte l'enfocament del projecte?</li> <li>• Quins aspectes de la planificació i del programa caldrà millorar en propers projectes?</li> </ul>
Conèixer si el projecte ha produït els impactes esperats inicials, si s'han resolt els problemes o s'han aprofitat les oportunitats detectades (efectivitat)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ha funcionat l'equip d'acord amb les necessitats i les expectatives?</li> <li>• S'ha produït el canvi o l'evolució esperats?</li> <li>• Quins han estat els aprenentatges assolits?</li> <li>• Quins d'aquests aprenentatges es poden compartir i aplicar a altres projectes?</li> </ul>

Quadre 5. Preguntes que respondre amb l'avaluació del projecte

## 1.5. COM PLANIFICAR L'AVALUACIÓ?

L'avaluació s'ha de preparar i dissenyar en la fase de planificació del projecte, com qualsevol altra de les seves activitats, ja que contribueix a l'assoliment dels seus objectius, i ha de ser programada adequadament per a la seva realització, perquè necessita **temps** i **recursos**.



### Atenció

S'ha d'evitar pensar en l'avaluació com un "afegit" que es realitzarà al final del projecte. Aquesta estratègia és una de les més segures per no fer l'avaluació o per fer una avaluació de mala qualitat.

Algunes de les **tasques** de la fase d'avaluació que han de ser programades en la planificació del projecte són les següents:

- Identificar les motivacions de les parts interessades en el projecte i la seva avaluació.
- Identificar quin serà l'objecte de l'avaluació i l'abast d'aquesta.
- Dissenyar el mètode i el procés d'avaluació.
- Establir els objectius que han de servir de referència per a l'avaluació.

- Seleccionar l'avaluador.
- Establir els pressupostos i els recursos necessaris.
- Determinar en quins moments s'obtindrà la informació necessària, es farà l'avaluació i es reportaran les conclusions als destinataris de l'avaluació.

El quadre 6 mostra els criteris que cal considerar abans de conduir el procés d'avaluació.

Criteri	Motiu
Tenir una idea clara del conjunt del projecte	L'avaluació ha de ser coherent amb la naturalesa i els objectius de cada projecte, per eficàcia i eficiència.
Haver establert objectius clars i específics	Els objectius són una referència en el procés d'avaluació.
Conèixer les expectatives que tenen sobre el procés les diferents parts interessades	Les seves necessitats i expectatives són una altra referència en el procés d'avaluació.
Comptar amb el suport de la direcció de l'organització i de persones experimentades	Per comptar amb els recursos i les orientacions necessaris per dur endavant l'avaluació i per obtenir legitimitat i el compromís d'aplicació de les conclusions.
Assegurar que es dominen suficientment les metodologies d'avaluació escollides	Si no hi ha correspondència entre el sistema d'avaluació i la capacitat de l'avaluador, el resultat serà insatisfactori.
Disposar d'un equip informat, conscient de l'avaluació i compromès amb el procés	La col·laboració de l'equip és imprescindible per obtenir la informació necessària per a una bona avaluació i per transformar les conclusions en aprenentatges i millora.
Disposar dels recursos necessaris. Com a mínim, del temps necessari per conduir l'avaluació	L'avaluació és una fase del treball del projecte, i per tant s'han de preveure en el moment de la planificació els recursos necessaris per dur-la a terme.
Definir un bon sistema de gestió de la informació del projecte	La informació és la principal "matèria primera" sobre la qual es realitza l'avaluació; si és insuficient o deficient pot condicionar l'avaluació quan ja no és possible rectificar.

**Quadre 6.** Criteris que cal considerar abans de conduir el procés d'avaluació

## El pressupost de l'avaluació

En el moment de la planificació de l'avaluació es poden considerar, a tall d'exemple, els aspectes següents, que poden tenir una traducció en el pressupost del projecte:

- Dedicació del personal propi: per a recollida i anàlisi d'informació, reunions internes, reunions amb la direcció de l'organització i amb altres parts interessades, etc.
- Costos materials derivats de l'avaluació: materials, dietes i desplaçaments, lloguers d'equips, etc.

- Despeses de comunicació i informació: edició i impressió de documents, trucades telefòniques, missatgeria i correus, etc.
- Contractació de personal extern: per a tasques de procés d'informació, anàlisi, elaboració d'informes, edició de documents, etc.
- Recursos generals: manteniment d'equips informàtics, subministraments i consums, material d'oficina, etc.



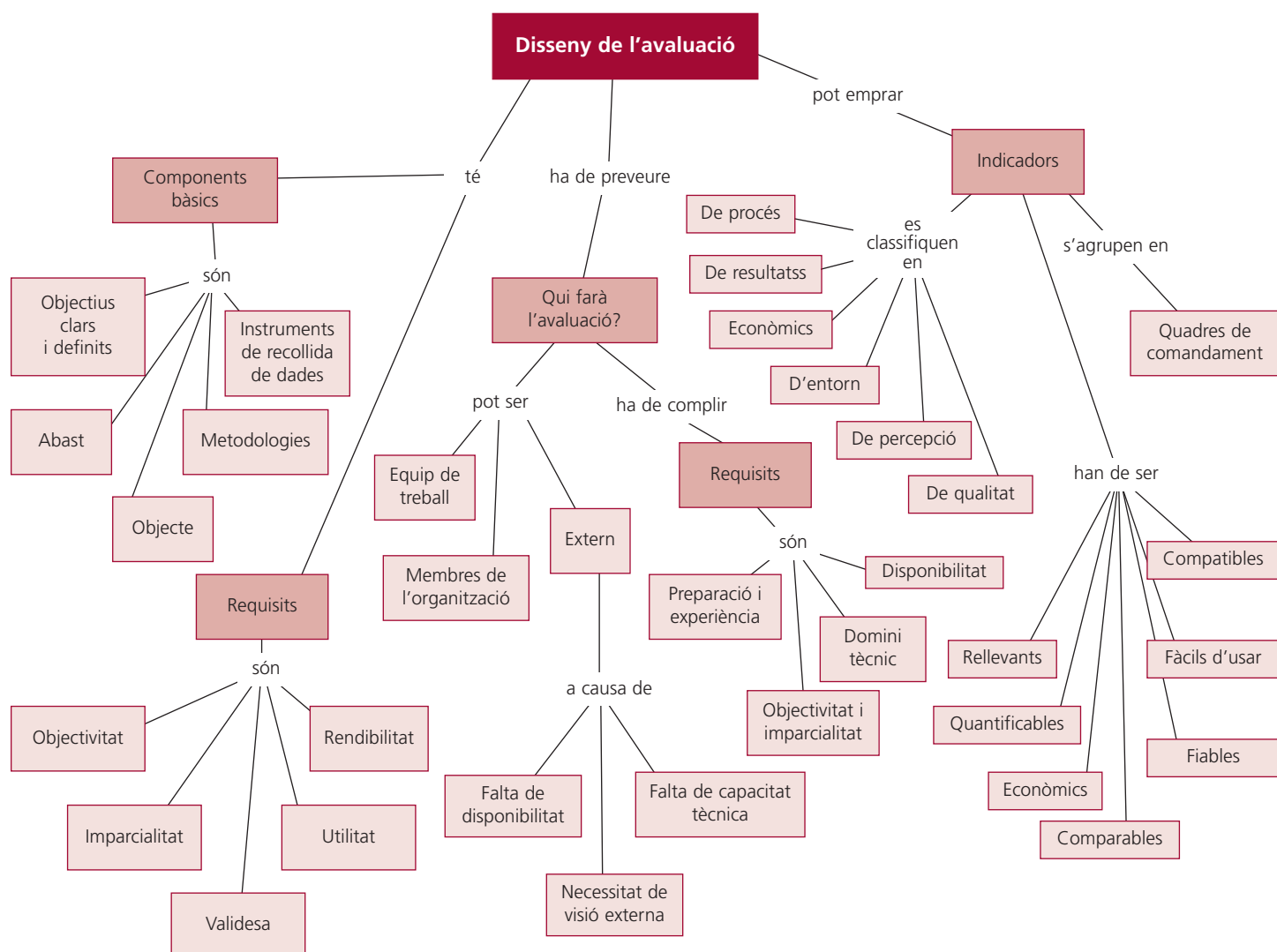
Segons la teva experiència, s'acostumen a preveure, en els pressupostos dels projectes, partides específiques per a l'avaluació? Per quin motiu?

## 2. DISSENYAR L'AVALUACIÓ

Durant el disseny de l'avaluació (quadre 7) és important establir les bases sobre les quals s'ha de pensar el procés d'avaluació, i també els requisits que s'hauran de complir per tal que aquesta sigui útil i de qualitat.

També és important decidir quina o quines seran les persones que duran a terme l'avaluació: algú del mateix equip de treball, persones col·laboradores de la mateixa organització o professionals contractats externament. En tot cas, s'hauran de preveure les característiques comunes que haurà de tenir qui faci l'avaluació, i quins factors han de tenir-se en compte en cas de decidir-se per una avaluació amb personal extern.

Finalment, s'hauran de valorar les pautes essencials per treballar amb indicadors i quadres de comandament, una de les eines més freqüentment utilitzades per tractar i presentar la informació del projecte de cara a la realització de l'avaluació.



Quadre 7. Dissenyar l'avaluació

## 2.1. COMPONENTS BÀSICS DEL DISSENY DEL PROCÉS D'AVALUACIÓ

Per dissenyar l'avaluació de qualsevol projecte cal partir dels següents components bàsics, alguns dels quals ja han estat esmentats anteriorment:

1. Existència d'objectius clars i definits per al projecte.
2. Abast de l'avaluació, tenint en compte els punts de vista dels diferents grups d'interès.
3. Objecte de l'avaluació, és a dir, quins dels vessants del projecte seran examinats, en coherència amb els seus objectius i el seu abast.



En funció de tot això es podrà determinar quina informació caldrà recollir per analitzar-la, quins instruments s'empraran per a la recollida de les dades i quins mètodes d'avaluació concrets s'aplicaran.

El disseny de l'avaluació del projecte, per altra part, ha de tenir en compte que aquesta avaluació ha de complir un seguit de requisits perquè sigui vàlida i creïble. Els principals són els que es detallen tot seguit:

- **Objectivitat.** L'avaluació s'ha de fonamentar en dades objectives, no en visions subjectives, en opinions o en valoracions.
- **Imparcialitat.** Les dades han de ser tractades sense condicionar-les per punts de vista o interessos de cap part.
- **Validesa.** Cal garantir que les dades emprades són fidedignes i contrastables.
- **Utilitat.** L'avaluació ha de fer-se de tal manera que permeti a les parts interessades trobar la informació que necessiten i poder fer una valoració global del projecte. Cal evitar avaluacions extremament complexes o fetes en un llenguatge poc entenedor.
- **Rendibilitat.** El procés d'avaluació ha de quedar justificat pels efectes de millora que se'n poden extreure.

## 2.2. QUI HA DE FER L'AVALUACIÓ?

Una avaluació de projecte de qualitat passa també per determinar uns agents avaluadors adequats.

En primer lloc, l'avaluació l'hauran de fer persones amb la **qualificació professional** suficient per interpretar la informació recollida i poder extreure'n conclusions; en general, persones expertes en la matèria del projecte.

Per exemple, en situacions normals sembla lògic que el projecte d'urbanització d'un polígon sigui avaluat per algú amb coneixements d'urbanisme, mentre que el d'elaboració d'un *software* per al control i el seguiment dels expedients de les persones usuàries de l'escola municipal de persones adultes sigui algú amb coneixements d'informàtica.

Fins i tot pot succeir, en aplicació d'aquest criteri, que per a projectes de certa complexitat, l'avaluació l'hagi de fer un **equip pluridisciplinari**.

Per altra banda, la persona o l'equip avaluador han d'actuar també amb **objectivitat** i **imparcialitat**. Per aquest motiu, sempre que sigui possible l'avaluació hauria de ser duta a terme per una persona o un equip diferent de l'equip del projecte, tot i que aquest haurà de participar en el procés. Això no vol dir que l'avaluador hagi de ser una persona externa a l'organització: pot formar part de la mateixa Administració, però és preferible que no hagi participat directament en l'execució del projecte a avaluar.



### Atenció

Finalment, qui faci l'avaluació ha de tenir prou coneixement i domini de la metodologia d'avaluació a aplicar, i ha de comptar amb la disponibilitat suficient (o bé s'han d'haver previst els recursos suficients per la seva contractació externa).

Una bona estratègia és decidir qui haurà d'avaluar el projecte en la fase de planificació, i que sigui aquesta mateixa persona o equip qui proposi quina ha de ser la metodologia d'avaluació més adequada.

Quan alguns dels requisits esmentats no es poden satisfer amb personal de la mateixa organització és necessari buscar el suport d'**avaluadors externs**, la qual cosa condiona el procés d'avaluació i la forma com s'ha d'enfrontar per part de la direcció del projecte i de la resta de l'equip.

Alguns aspectes importants que cal tenir en compte en cas d'optar per l'avaluació externa del projecte són:

- Determinar prèviament quin tipus d'avaluació es vol.
- Definir clarament l'abast de la intervenció externa abans de fer l'encàrrec, i assegurar-se que es transmet adequadament a l'avaluador extern.
- Seleccionar avaluadors adequats i competents, tenint en compte la seva experiència prèvia.
- Preveure que els avaluadors donin suport i formació al mateix equip i a la direcció del projecte.
- Incloure la despesa derivada de la contractació, en el seu cas, en el pressupost del projecte.
- Assegurar que els experts externs dedicaran el temps suficient al projecte.



Amb tot, hem de recordar que si bé es pot encarregar a experts externs aspectes com la recollida, el procés i l'anàlisi de la informació, l'estudi de les seves conclusions i propostes i l'adopció de les mesures adients les ha de fer la mateixa organització, i no són processos "externalitzables".

Qui fa normalment les avaluacions dels projectes en els quals intervens en la teva organització? Creus que es sempre l'opció més adient? Per quin motiu?

## 2.3. INSTRUMENTS PER A L'AVALUACIÓ: ELS INDICADORS I ELS QUADRES DE COMANDAMENT

Els indicadors són un dels instruments emprats més habitualment per al control i la posterior avaluació dels projectes, entesos com a un tipus peculiar de procés.



### Definició

La norma *UNE 66175:2003 Sistemes de gestió de la qualitat. Guia per a la implantació de sistemes d'indicadors* defineix indicador com una dada o un conjunt de dades que ajuden a mesurar objectivament l'evolució d'un procés o d'una activitat.

El sentit d'establir indicadors per a un projecte és obtenir informació significativa sobre com es desenvolupa per tal de poder rectificar-lo si s'escau, avaluar-lo i millorar-lo.

La direcció d'un projecte ha de definir, en les fases d'iniciació i de planificació, els objectius que cal assolir, en el marc d'una estratègia de desenvolupament general.



### Atenció

Els indicadors són així un instrument, i el seu valor depèn de la seva utilitat.

Per tal que siguin útils, els indicadors han d'acomplir una sèrie de **característiques**:



- Han de mesurar un fet rellevant, important o crític. Cal prescindir dels indicadors que no proporcionen **informació significativa**.
- Han de tenir una **relació directa** amb el fet valorat per tal d'assegurar que són fidels i representatius d'allò que es vol mesurar.
- Els seus resultats han de ser **quantificables**.
- El **cost** que suposa l'obtenció de les dades necessàries per calcular-los ha de ser justificat pel benefici que s'obté amb el seu ús.
- Han de ser **comparables** en el temps o amb els indicadors d'altres projectes semblants.
- Han de ser **fiables**, és a dir, han de donar confiança a les persones que els han d'utilitzar sobre la validesa de les mesures fetes, i evitar interpretacions divergents.
- Han de ser **fàcils** d'establir, de mantenir i d'utilitzar.
- Han de ser **compatibles** amb altres indicadors requerits per al projecte. Per exemple, si la intervenció municipal ha definit uns indicadors per subministrar informació sobre la gestió econòmica d'un projecte, els altres indicadors de caire econòmic que la direcció d'aquest estableixi haurien de ser compatibles i coherents amb aquells.

L'excés d'informació, sobretot si no és rellevant, dificulta l'avaluació.

Habitualment, els indicadors s'agrupen i es mostren sintèticament en **quadres de comandament** que presenten la informació d'una forma agregada i pràctica per a la presa de decisions per part de les persones responsables del projecte i altres parts interessades.





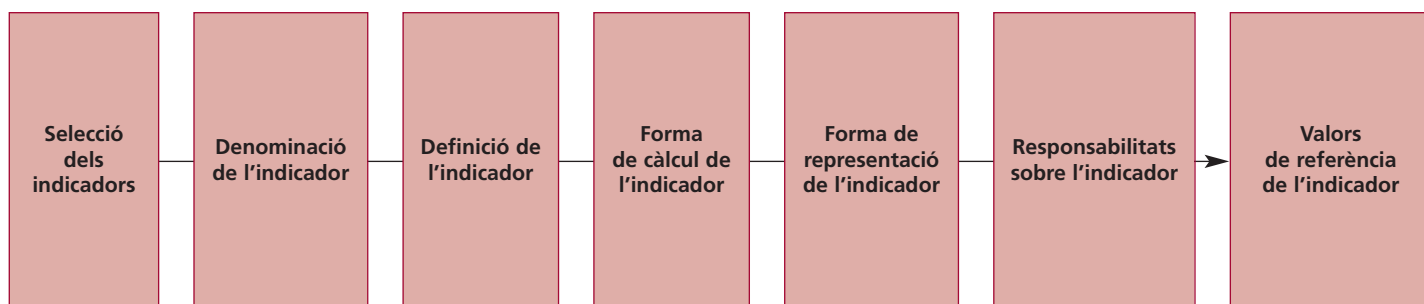
## Definició

La mateixa norma UNE 66175:2003 abans esmentada defineix *quadre de comandament* com una eina de gestió que facilita la presa de decisions i que recull un conjunt coherent d'indicadors que proporcionen a l'alta direcció i a altres responsables una visió comprensible del negoci o de la seva àrea de responsabilitat. La informació aportada pel quadre de comandament permet enfocar i alinear els equips directius, les unitats de negoci, els recursos i els processos amb les estratègies de l'organització.

Així, els indicadors i els quadres de comandament són eines indispensables per dirigir un projecte i assolir els objectius previstos.

### 2.3.1. Disseny d'indicadors i quadres de comandament per a projectes

Tot seguit es recull al quadre 8 el procés bàsic per a dissenyar indicadors i quadres de comandament per a un projecte:



Quadre 8. Disseny d'indicadors

1. **Selecció** dels indicadors que siguin rellevants per al control i l'avaluació del projecte.
2. **Denominació** de l'indicador, que ha de correspondre amb la definició del concepte a valorar. S'han d'evitar les redundàncies i mesurar un concepte més d'una vegada.
3. **Definició** de l'indicador, feta de forma que no generi interpretacions errònies. També cal especificar les fonts utilitzades per a l'obtenció de les dades emprades en el càlcul de l'indicador.
4. Forma de **càlcul** de l'indicador. L'indicador pot ser un recompte, un percentatge, una posició, una relació entre dues dades primàries, etc. S'ha d'indicar sempre la periodicitat a què fa referència el resultat.
5. Forma de **representació** de l'indicador, que normalment és numèrica, amb gràfics o diagrames o amb algun tipus d'icona o símbol (semàfors, fletxes, senyals de trànsit...).

6. Definició de les **responsabilitats** per a la recollida de les dades, l'elaboració dels indicadors, l'anàlisi de les dades i la comunicació a les parts interessades.
7. Definició dels **valors de referència** de l'indicador:
  - L'objectiu: un valor concret a assolir, un interval (mínim i/o màxim) o una successió de valors en un període.
  - Un valor estàndard; per exemple, el resultat habitual o la mitjana obtinguts en projectes similars.
  - Un valor de referència temporal; per exemple, el resultat obtingut en el darrer projecte similar executat a l'organització.

Una vegada definits tots aquests elements, es comptarà amb el conjunt dels indicadors significatius per al projecte a controlar i avaluar. Aquests acostumen a organitzar-se en un quadre de comandament per facilitar-ne la lectura i la seva utilització en la presa de decisions.



### Atenció

El quadre de comandament ha de ressaltar els paràmetres del projecte que no es corresponen amb els objectius definits i els que es troben en situació de risc. També ha de ser útil per determinar responsabilitats d'actuació derivades dels resultats assolits, per a la qual cosa és necessari que la informació que presenta el quadre de comandament sigui validada per les persones usuàries.

Els principals aspectes que cal tenir en compte en la confecció de quadres de comandament, seguint allò que marca la norma UNE 66175:2003, esmentada anteriorment, són els següents:

- Presentar únicament la informació que resulti imprescindible, de forma senzilla, resumida i eficaç, per ajudar a la presa de decisions.
- Destacar allò que sigui rellevant per a la direcció del projecte i altres parts que puguin participar en l'avaluació, i en particular els paràmetres que no es corresponen amb les previsions inicials.
- Simplificar la seva representació mitjançant la utilització de gràfics, taules, quadres, etc.



Es recomana emprar un nombre reduït d'indicadors, no superior a 10 o 12.



A la teva organització s'utilitzen quadres de comandament? I en cas afirmatiu, s'apliquen en els processos de control i d'avaluació dels projectes?

### 2.3.2. Tipus d'indicadors

Segons l'objecte que mesuren o la seva finalitat, els indicadors es poden classificar com es defineix al quadre 9.

Tipus	Interès	Mesura	Exemples
<b>Procés</b>	Processos de treball. Activitats.	Aspectes significatius dels processos de treball.	Nombre d'errors generats, terminis de les activitats, consum de recursos, temps d'espera o inactivitat, etc.
<b>Resultats</b>	Eficàcia.	Sortides o resultats concrets dels diferents processos de treball o del conjunt del projecte.	En un projecte de sensibilització mediambiental a les escoles de primària, el nombre de tallers realitzats, o el nombre d'infants que han participat.
	Efectivitat.	Impacte assolit amb el projecte. Grau en què s'ha resolt el problema plantejat inicialment.	Increment de l'ús de la deixalleria municipal després del projecte de sensibilització mediambiental.
<b>Economia</b>	Eficiència.	Relació entre el cost o el volum dels recursos esmerçats en el projecte i els resultats obtinguts.	Cost per hora dels tallers de sensibilització.  Cost per usuari potencial d'una inversió en un equipament.
	Economia.	Relació entre els costos dels recursos aplicats en una actuació i els costos dels mateixos recursos a preus mitjans de mercat.	Preu mitjà pagat per un recurs en relació amb el preu mitjà de mercat.
	Pressupost.	Desviació pressupostària.	Diferència entre el pressupost executat i l'inicial (absoluta i relativa).
	Finançament.	Orígens o fonts de finançament del projecte.	Grau en què el projecte s'ha finançat amb fons externs a l'ajuntament.
<b>Entorn</b>	Entorn del projecte	Condicions o característiques d'elements externs al projecte, però que tenen una relació amb aquest.	Població destinatària. Nombre de participants o usuaris potencials.
<b>Percepció</b>	Públics i parts interessades.	Valoració o posicionament sobre aspectes del projecte per part dels públics o les parts interessades.	Valoració de l'aspecte estètic d'un nou equipament per part de la població. Percepció per part del veïnat d'haver estat ben informat sobre el decurs d'una obra pública.
<b>Qualitat</b>	Qualitat.	Aspectes relacionats amb la satisfacció de les necessitats i expectatives de les diferents parts interessades en el projecte.	Nombre de queixes o reclamacions rebudes durant la realització d'una obra. Puntuació d'un curs de formació per part de les persones assistents.

Quadre 9. Tipus d'indicadors

### 2.3.3. Anàlisi dels indicadors

Els indicadors mostren la seva major utilitat quan es presenten relacionats com un quadre de comandament del conjunt del projecte, i les persones que els han de consultar i analitzar tenen una **visió global** que permet valorar fins a quin punt ha assolit els seus objectius i s'ha pogut donar resposta al problema plantejat.



#### Atenció

La lectura dels indicadors o d'un quadre de comandament d'un projecte permet detectar les diferències entre els resultats desitjats i els resultats reals obtinguts en diferents aspectes significatius, la qual cosa facilita la presa de decisions, permet identificar les àrees de millora i contribueix a l'aprenentatge de l'equip.

Sovint, per poder arribar a aquest grau de millora o aprenentatge no és suficient comptar amb la informació subministrada pels indicadors, sinó que cal una anàlisi més profunda d'altres aspectes del projecte, com per exemple com ha funcionat l'equip de treball o com ha actuat la seva direcció.

Així doncs, els indicadors són un instrument útil per a la recollida, ordenació i presentació d'informació rellevant del projecte, però no l'únic component de l'avaluació.



La utilització d'indicadors de gestió és una pràctica força estesa. Ara bé, segons la teva experiència, creus que se'n treu tot el profit, són realment útils? Per què?

### 3. CONTROLAR EL PROJECTE

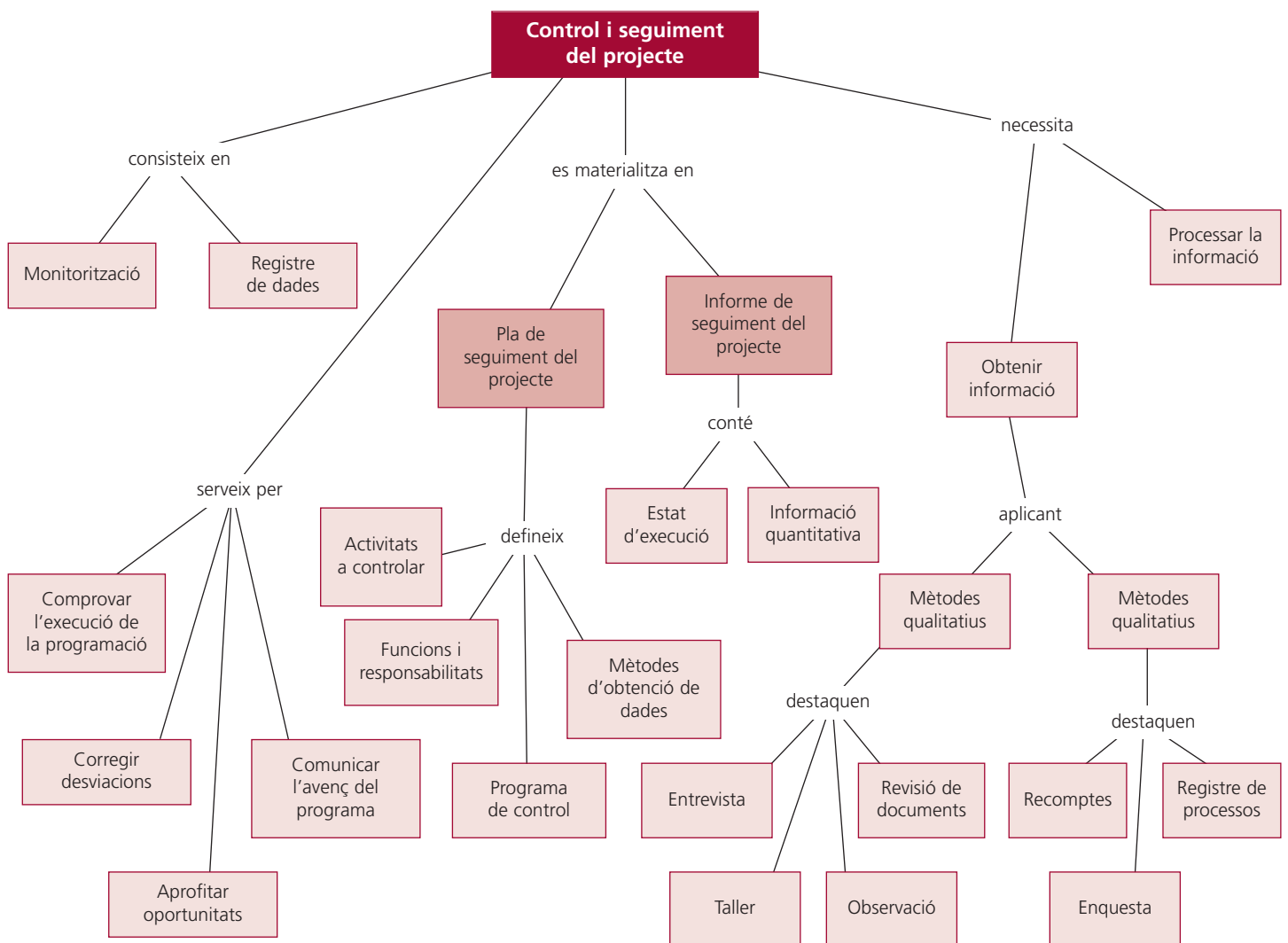
El procés de control i seguiment (quadre 10) és el que subministra la major part de la informació necessària per a l'avaluació del projecte. Durant aquesta fase es recullen i processen les dades de desenvolupament d'aquest per tal de poder analitzar-les i interpretar-les en la fase d'avaluació.



És important diferenciar els conceptes de control i avaluació.

La fase de control serveix per obtenir **informació del projecte** i també per corregir les possibles incidències que s'hi puguin produir, però no per fer la valoració del conjunt, objectiu que correspon a la fase d'avaluació.

En aquest apartat s'explica com fer un bon pla de control i seguiment del projecte útil per a l'avaluació i com ha de ser l'informe de seguiment. Finalment, s'hi expliquen els principals mètodes qualitius i quantitius per a l'obtenció d'informació dels projectes per a l'avaluació.



Quadre 10. Control del projecte

### 3.1. CONTROLAR EL DESENVOLUPAMENT DEL PROJECTE

El control del projecte ha de començar en el mateix moment en què s'inicia l'execució de les activitats planificades. Aquest control ha de consistir en dues actuacions bàsiques:

- Monitoritzar les activitats, és a dir, saber què passa i quins resultats s'obtenen de cada tasca programada.
- Registrar les dades obtingudes que siguin significatives, d'acord amb el mètode i els criteris de recollida d'informació que s'hagin previst.



#### Atenció

Com ja s'ha indicat anteriorment, s'ha de disposar d'un pla clar per al control de les tasques del projecte. Es tracta d'una inversió inicial que pot estalviar temps i errors posteriorment, ja sigui per no haver recollit dades que després es necessitaran o per haver dedicat gaire temps a registrar dades que no s'utilitzaran.



El seguiment de l'execució del projecte en relació amb la programació no tan sols subministrerà informació essencial per a l'avaluació d'aquest, sinó que servirà també per mantenir informades les parts interessades, per comunicar els avenços del projecte al mateix equip de treball i reforçar-ne l'orientació al resultat, i per corregir desviacions o aprofitar oportunitats no previstes en la planificació.

Quins mecanismes de control de l'execució recordes que s'han aplicat en projectes en els quals has participat? Es preveia en algun cas la participació de parts interessades externes?

Amb tot, s'ha de remarcar que el control és una fase necessària per a l'avaluació, però diferenciada d'aquesta. El quadre 11 mostra algunes d'aquestes diferències.

Aspecte	Control	Avaluació
<b>Freqüència</b>	Al llarg del projecte.	Al final del projecte.
<b>Tipus d'informació</b>	Dades de l'execució de les tasques o activitats del projecte, en relació amb la programació.	Dades d'execució de les tasques, informació sobre els resultats i impactes globals, informació sobre el funcionament de l'equip, dades pressupostàries, etc.
<b>Mètode</b>	Monitorització, registre i procés de dades.	Revisió d'informes i de dades de control, treball d'equip (reunions, entrevistes), enquestes, anàlisi de documents.
<b>Profunditat</b>	Breu, limitada.	Àmplia, detallada, amb un resum executiu.
<b>Audiència</b>	Equip del projecte, responsable del projecte.	Equip del projecte, responsable del projecte, grups d'interès interns i externs a l'organització.

Quadre 11. Característiques del control i de l'avaluació del projecte



Així, el control del projecte és un dels instruments que ha de subministrar informació per a la seva avaluació. Perquè aquest instrument sigui efectiu és necessari que les persones responsables de cada tasca s'impliquin i col·laborin en l'obtenció de les dades necessàries, amb criteris de **qualitat** i de **precisió**.

Les possibles deficiències en les dades de seguiment del projecte poden condicionar molt negativament l'avaluació.

Alguns consells per al control i el seguiment del projecte són:

- Saber què s'ha de controlar abans de començar.
- Disposar de referències sobre la situació de partida abans d'executar el projecte, per poder fer comparacions.
- En cas de dubte, optar per la fórmula més senzilla.
- Concentrar-se en la informació significativa i evitar les dades supèrflues.
- Tenir clar com s'utilitzaran les dades.

### 3.1.1. El pla de seguiment del projecte

Una bona pràctica per al control del projecte és l'elaboració d'un pla de control i seguiment, que formi part de la planificació general d'aquest. Aquest pla ha de recollir la informació següent:

1. Activitats i resultats intermedis del projecte que cal controlar. En condicions normals, aquesta informació forma part de la planificació i del programa.
2. Funcions i responsabilitats per al control:
  - Monitorització, registre i tractament de les dades, i presentació d'informes.
  - Ús de la informació que ha de fer la persona responsable i altres membres de l'equip de treball.
  - Aprovar els informes de seguiment.
  - Programació del control, en la qual s'indica quan s'han de recollir les dades i els terminis de presentació dels informes de seguiment.
3. Disseny dels mètodes d'obtenció de les dades:
  - Mètode de captura de les dades en funció de la naturalesa d'aquestes i del tipus d'activitat.
  - Definicions comunes per a la recollida i el tractament de les dades, per evitar confusions o incongruències entre diferents persones implicades.
  - Disposició dels recursos per a la recollida i el tractament de les dades.



#### Atenció

Per poder avaluar adequadament i demostrar els canvis produïts pel projecte és necessari disposar d'informació sobre les condicions existents abans de l'execució d'aquest, el que sovint s'anomena **línia de base** (*baseline*).

Per exemple, serà difícil avaluar l'impacte que té un projecte que pretén la reducció dels accidents de nens d'entre deu i setze anys a la via pública si no disposem de dades sobre aquests accidents *abans* de dur-lo a terme.

### 3.1.2. L'informe de seguiment del projecte

Una eina eficaç per dur a terme el seguiment i control del projecte, i per facilitar-ne la posterior avaluació, és l'elaboració d'un informe de seguiment.

Cal distingir entre l'informe de seguiment i l'informe d'avaluació:

- Per a un projecte concret hi pot haver diferents informes de seguiment, que es poden elaborar en diversos moments, depenent de la durada d'aquest, o per diferents aspectes (control pressupostari, control del programa d'execució d'una obra...). Normalment, els informes de seguiment se centren a controlar els **resultats intermedis** de les activitats i el desenvolupament d'aquestes mateixes activitats.
- En canvi, l'informe d'avaluació és únic (excepcionalment, pot haver-hi més d'un per projectes de llarga durada; per exemple, amb periodicitat anual), té en compte el conjunt del projecte i no tan sols algunes etapes o aspectes funcionals, i en considera especialment els **resultats finals** i l'**impacte**.

El **contingut** típic d'un informe de seguiment de projecte, que s'ha de redactar amb criteris de simplicitat i concisió, és el següent:

1. Explicació de l'estat d'execució. Exposa els **progressos** realitzats en el període considerat.
  - Recordatori del plantejament general del projecte i dels seus objectius principals.
  - Revisió dels resultats intermedis obtinguts.
  - Explicació de l'estat d'execució de la programació pel que fa a temps i recursos consumits.
  - Comentari de les incidències i de les mesures preses perquè aquestes no condicionin el resultat final (o bé dels canvis que s'han hagut de fer a la planificació).
  - Explicació de la informació quantitativa.
2. Informe quantitatiu. Recull les dades quantitatives sobre l'**evolució** del projecte, que il·lustren i suporten l'apartat expositiu.
  - Dades dels indicadors de control dels resultats intermedis i de les activitats.
  - Dades numèriques sobre l'estat d'execució de la programació, si s'escau també amb indicadors.



#### Atenció

Perquè els informes de seguiment i control siguin eficaços és convenient que les dades es recullin tan aviat com es coneixen, per assegurar-ne la fiabilitat.



Els informes de seguiment i control del projecte han de distribuir-se a totes les persones amb capacitat d'incidència sobre el decurs d'aquest; normalment es tractarà de l'equip i les persones responsables de l'organització. Ocasionalment, caldrà informar també representants d'algunes parts interessades (per exemple, contractistes externs, altres administracions associades...).

## 3.2. MÈTODES PER A L'OBTENCIÓ D'INFORMACIÓ

Els mètodes més comuns per obtenir informació per a l'avaluació d'un projecte s'agrupen en dos blocs: mètodes qualitatius i mètodes quantitativs.

### 3.2.1. Mètodes qualitatius

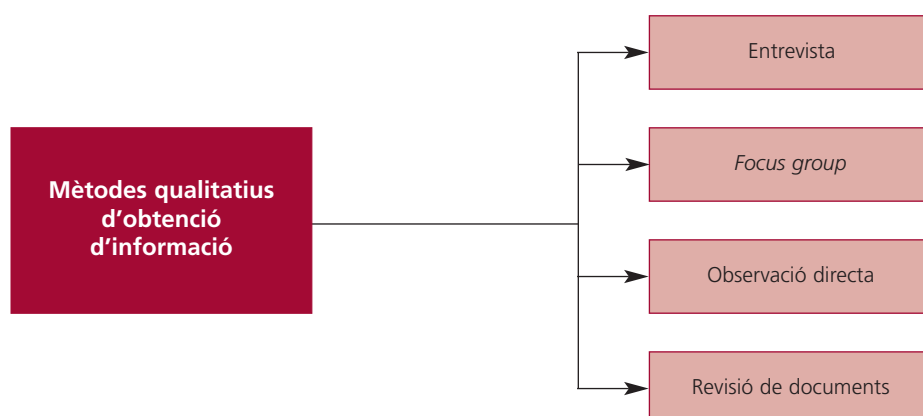


#### Atenció

Els mètodes qualitatius són útils quan volem obtenir (o no tenim més remei que utilitzar) dades o informació de caire subjectiu: valoracions personals, percepcions, opinions, sentiments, etc.

Per la seva naturalesa, és obvi que aquest tipus d'informació serà probablement esbiaixada pel punt de vista de la font d'informació, condicionada pels seus interessos i valors, i possiblement afectada pel que es consideri "correcte" en l'entorn social.

Els principals mètodes qualitatius d'obtenció d'informació els trobem al quadre 12.



Quadre 12. Mètodes qualitatius d'obtenció d'informació per l'avaluació

## Entrevistes

Entrevistes a interlocutors que poden proporcionar informació sobre el projecte. S'acostumen a realitzar quan es necessiten dades en profunditat, però s'accepta que siguin mediatitzades per la subjectivitat de la persona entrevistada.

Poden ser estructurades (és a dir, amb les qüestions predefinides) o semiestructurades (només amb un guió bàsic dels temes a tractar). És convenient que l'entrevista es faci presencialment, ja que així es podrà aprofitar també la comunicació no verbal.



En general, es tracta d'un mètode força costós per la necessitat de dedicació presencial d'una persona experimentada, i s'ha d'aplicar només en casos significatius.

## Taller o focus group

És un mètode similar a l'entrevista, però desenvolupat en grups de 4 a 8 persones. Una persona dirigeix la discussió a l'entorn dels aspectes que es volen investigar del projecte, amb una llista de preguntes tancada i prèviament preparada; una altra persona registra sistemàticament les respostes (o alternativament, es grava el taller). La sessió no hauria de durar més de dues hores, en funció dels temes que s'han de tractar.



S'ha d'assegurar que els temes a tractar són significatius i interessants per a les persones participants.

La sessió s'ha de preparar bé, per tal que totes les persones participants es trobin còmodes i participin.

És una metodologia costosa, ja que demana molt temps de preparació, execució i procés posterior de la informació; a més, hi pot haver costos d'infraestructura i de gestió (sales de reunió, convocatòria, contractació de moderadors, atencions als participants, tractament de la informació...).

## Observació directa

En aquesta metodologia, la persona que fa el control intervé com a observadora durant l'execució d'alguna de les tasques del projecte i recull, mitjançant anotacions o gravacions, aquells aspectes que són significatius per a l'avaluació posterior.



### Atenció

Cal procurar que la persona que fa l'observació no interfereixi en el normal decurs del projecte, per la qual cosa és una metodologia que no pot aplicar-se en tots els projectes ni en totes les activitats.

L'observació directa pot ser útil quan cal avaluar algunes competències de l'equip de treball.

Per exemple, es podria aplicar quan per a un projecte l'equip ha de fer una presentació pública, no té molta experiència en aquesta mena d'activitats i necessita obtenir-ne *feedback*.

## Revisió de documents

Moltes vegades, la informació necessària per a l'avaluació s'haurà documentat, és a dir, es trobarà en un suport. Una forma d'obtenir informació d'interès per a l'avaluació pot ser la revisió d'aquests documents per extreure'n dades significatives.



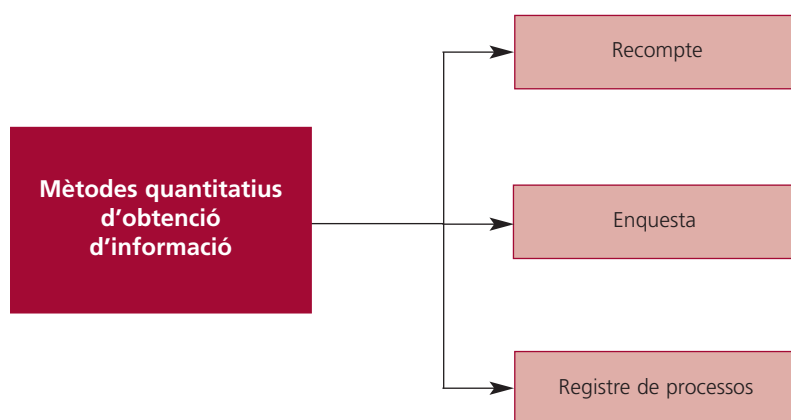
### Atenció

És important assenyalar que no és necessari copiar o transcriure tota la informació dels documents. Les persones que facin la recollida d'informació han de tenir els criteris suficients i adequats per extreure només les dades que resultaran útils per a l'avaluació del projecte.

Un exemple habitual d'informació que cal revisar són els plànols en projectes de construcció i enginyeria. També és freqüent haver de consultar actes de reunions.

## 3.2.2. Mètodes quantitius

Els mètodes més freqüents de recollida d'informació quantitativa d'un projecte es presenten al quadre 13.



Quadre 13. Mètodes quantitius d'obtenció d'informació per a l'avaluació

## Sistemes de recompte

Consisteix en el recompte d'esdeveniments, resultats o altres variables del projecte. En la mesura del possible, s'hauria de poder fer per **mètodes automatitzats**, per reduir-ne el cost i augmentar-ne la fiabilitat.

Són exemples d'aquest mètode el recompte de les persones inscrites a un curs, de les persones participants en un taller participatiu o de les reclamacions rebudes com a conseqüència d'una activitat determinada.

## Enquestes

Les enquestes són un dels mecanismes més habituals per recollir informació expressada des del punt de vista personal, però que pot ser tractada de forma quantitativa. El mètode concret dependrà del tipus de projecte i dels objectius de l'avaluació: es poden emprar preguntes tancades, obertes o una fórmula mixta. L'enquesta es pot fer amb una persona enquestadora o sense.



Si no s'utilitza persona enquestadora, s'han d'incorporar a l'enquesta les instruccions per respondre-la, i s'ha de preveure un mecanisme senzill de retorn de l'enquesta un cop complimentada.

## Registres de processos de treball

Aquest mètode consisteix en l'obtenció de dades significatives de l'operació de processos o activitats, preferentment per mètodes automatitzats. Aquests registres s'han de preveure abans de l'execució de les tasques del projecte, per tal de posar en marxa els sistemes de registre adient.



Quins dels mètodes exposats s'apliquen en el control i l'avaluació de projectes a la teva organització?

### 3.2.3. Tractament de la informació

Les dades obtingudes per qualsevol dels mètodes exposats anteriorment hauran de ser objecte d'un tractament més o menys sofisticat.

- Les dades quantitatives han de ser ordenades i tabulades, normalment emprant fulls de càlcul o gestors de bases de dades. Sovint reben un **tractament estadístic**, per obtenir-ne valors significatius per a l'anàlisi del projecte: distribucions, freqüències, mitjanes, màxims i mínims, etc.
- De forma similar, les dades qualitatives han de ser processades per extreure la informació significativa per a l'avaluació del projecte, mitjançant **síntesis** o **resums** que permetin l'anàlisi.



És força freqüent que, en el cas d'haver de fer el tractament de molta quantitat de dades (per exemple, d'un nombre important d'enquestes), es contracti el suport d'empreses especialitzades; aquesta despesa s'haurà de preveure en el pressupost del projecte.

S'ha de tenir en compte que el tractament de la informació té un cost. En el moment del disseny dels processos de control i d'avaluació del projecte, la direcció ha de decidir quin és el mètode de recollida i tractament de la informació que proporcionarà els resultats més adequats (informació de qualitat) al mínim cost possible.

La contractació de **suport extern** per al tractament de la informació del projecte pot ser necessària també quan:

- Es vol garantir l'objectivitat i la neutralitat en aquest procés.
- No es disposa de prou personal disponible a l'equip de treball o l'organització.
- L'equip no té les habilitats necessàries.



### Atenció

L'objectiu final del procés o tractament de les dades recollides és transformar-les en informació, és a dir, en dades que tinguin una significació real als efectes de la posterior avaluació.

Les dades són valors objectius obtinguts respecte d'un fet, un esdeveniment o una situació. Les dades, per si mateixes, rarament serveixen per a la presa de decisions o el coneixement del fet al qual es refereixen. Quan les dades es relacionen, es categoritzen i es contextualitzen esdevenen informació, que sí té significació i utilitat i pot modificar la percepció i la valoració que es fa del fet, l'esdeveniment o la situació.

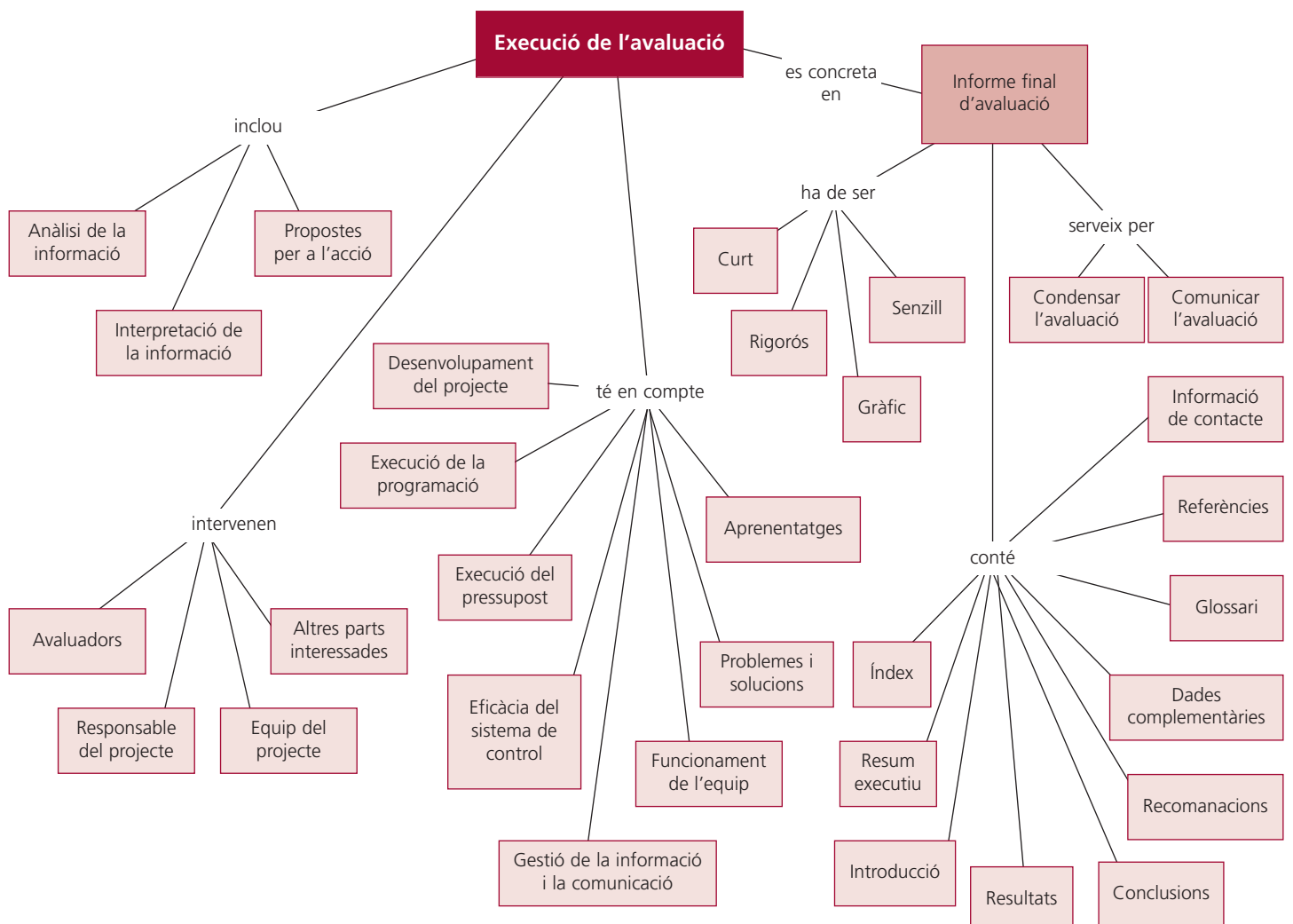
## 4. EXECUTAR L'AVALUACIÓ DEL PROJECTE

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.



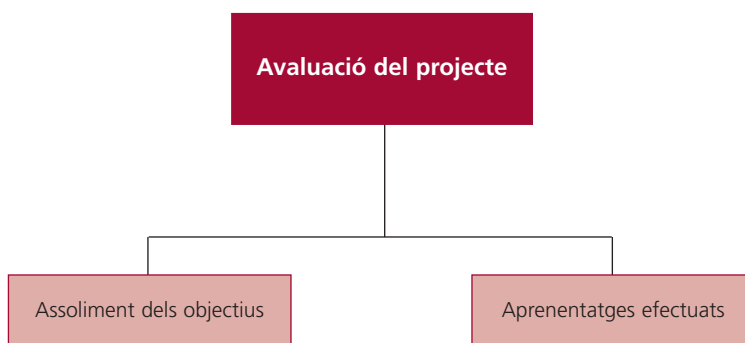
Quadre 14. Execució de l'avaluació del projecte

## 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.

Els suports i els instruments s'han de correspondre amb els objectius de la comunicació, i en cap cas s'ha d'oblidar la relació entre el cost i els beneficis que s'obtidran: no sempre està justificada l'edició d'un llibret a tot color com a colofó del projecte... En la mesura del possible, és convenient utilitzar els mitjans de comunicació ja existents a l'organització: butlletins, web, ràdio municipal...



Quins són els instruments de comunicació dels resultats que recordes que s'han emprat en els projectes en els quals has participat?

## 4.4. CREAR UNA CULTURA D'APRENTATGE



### Atenció

La informació resultant de la fase d'avaluació del projecte és útil si es transforma en coneixement, és a dir, si permet transformar d'alguna forma la realitat i resulta pràctica per a l'acció.

És necessari "fer la digestió" de les avaluacions dels projectes per obtenir beneficis per a la "salut organitzativa". Per tal que això sigui possible, hem vist com és convenient fer participar de diverses formes les parts interessades en l'avaluació, almenys com a receptores de les valoracions que se'n facin.

Algunes de les tècniques que podem utilitzar són:

- Sessions d'avaluació.
- Reunió d'equip de treball



Serà necessari també disposar de temps per reflexionar sobre les informacions obtingudes i aprendre dels errors i dels encerts.

### Sessió d'avaluació

Una bon instrument per afavorir una cultura d'aprenentatge pot ser la realització d'una sessió d'avaluació amb l'equip de treball del projecte, i si s'escau, amb altres parts interessades, com ara col·laboradors externs molt propers o tercers destinataris dels resultats. Per conduir una sessió d'aquesta mena cal que les persones participants disposin prèviament de la informació necessària; per exemple, d'un esborrany de l'informe d'avaluació.



La convocatòria ha de deixar clar els motius i els objectius de la reunió per evitar confusions i pèrdues de temps.

El debat s'ha de centrar en la **informació objectiva**, i per això es poden formular preguntes com:

- Els resultats del projecte són els esperats? Són positius o negatius?
- Es podria haver aconseguit més amb el mateix esforç, treballant d'una altra manera?
- Quins canvis caldria fer en projectes futurs per millorar-ne els resultats?
- Queden justificats els costos del projecte pels resultats positius obtinguts?



### Atenció

La persona que dirigeix la reunió no ha de limitar ni coartar les opinions i les propostes. Totes les conclusions, i en especial els aprenentatges, han de ser transcrits en una acta que es farà arribar a totes les persones participants i a d'altres que hi puguin estar interessades, i que s'adjuntarà a l'informe d'avaluació del projecte.

## Reunió de l'equip de treball

Si es decideix fer una reunió de l'equip de treball per a l'avaluació del projecte, ha de quedar clar que l'objectiu no és detectar errors i culpabilitats, sinó aprendre de les **bones pràctiques** i analitzar els aspectes que cal millorar, amb la qual cosa tot l'equip ha de tenir interès a participar-hi, perquè tothom hi té alguna cosa a guanyar.

Una bona idea per crear un clima distès i propiciar una actitud oberta i col·laboradora del personal és fer la reunió en un lloc diferent de l'ambient de treball habitual.

Finalment, és important que la persona responsable del projecte doni a conèixer les **fites** i els **aprenentatges** més importants a tota l'organització, i que posi a la seva disposició el bagatge adquirit. És una bona ocasió per fer servir la intranet corporativa o utilitzar un "banc de bones pràctiques" (també pot ser útil un banc de "males" pràctiques).



Si durant la reunió apareixen situacions conflictives, la persona responsable ha de reconduir-les demanant quines han estat les solucions aplicades o quines s'haurien de tenir en compte per al futur, i posant sempre l'èmfasi en els fets i en els comportaments objectius.



Es comuniquen internament i de forma general a la teva organització els resultats i els aprenentatges obtinguts amb els projectes més destacats? De quina manera?

## 4.5. DIFICULTATS I LÍMITS PER A L'AVALUACIÓ DE PROJECTES

Hem explicat en apartats anteriors que l'avaluació és un procés netament diferenciat del control, i que es caracteritza perquè pretén extreure, de l'anàlisi de diferents aspectes del projecte, conclusions pràctiques per a la millora.

S'ha d'insistir en el fet que la qualitat de l'avaluació depèn fonamentalment de la qualitat de la planificació i el disseny amb què s'hagi fet. Una bona preparació és una de les garanties per reduir les dificultats que poden presentar-se en el moment de l'avaluació, en particular en projectes complexos o controvertits.

Les dificultats més habituals que es poden presentar en l'avaluació de projectes es detallen al quadre 17 a la pàgina següent.



Transformar les conclusions de l'avaluació en pràctiques millorades a l'organització o en futurs projectes no és sempre una tasca senzilla.

Dificultat	Correcció
<b>Aparició d'imprevisions</b>	Planificar correctament el procés de l'avaluació.
<b>Mancaça de temps</b>	Programar correctament les tasques de l'avaluació.
<b>Mancaça de recursos.</b>	Programar correctament les tasques de l'avaluació.
<b>Falta de preparació tècnica del personal</b>	Preveure formació per al personal. Contractar suport extern.
<b>Falta d'interès per part de qui formula l'encàrrec</b>	Tenir en compte les seves necessitats i explicar els resultats positius de l'avaluació.
<b>Falta de receptivitat i predisposició a ser avaluat</b>	Explicar que l'avaluació té a veure amb la millora i amb la necessitat de donar compte dels projectes, no amb el control i la limitació de l'autonomia del personal.
<b>Plantejament de l'avaluació com a "detecció d'errades i de culpables"</b>	Enfocar l'avaluació com un instrument d'interès per als membres de l'equip de treball, que podran millorar el seu desenvolupament professional.

**Quadre 17.** Dificultats per a una avaluació correcta

L'avaluació de projectes troba especials dificultats quan es concentra en l'avaluació de l'impacte. En aquest cas, no tan sols es vol saber si s'han produït canvis positius en una situació (oportunitat o problema), sinó en quina mesura la causa d'aquests canvis ha estat el desenvolupament del projecte. Fer-ho és sovint complex i sempre laboriós, ja que en la majoria de les ocasions les variables que actuen sobre un fenomen són molt diverses i resulta complicat establir relacions causa-efecte clares i lineals.



### Atenció

Per avaluar l'impacte d'un projecte caldria ser capaç d'aïllar l'efecte concret produït per aquest sobre una determinada situació, així com la seva intensitat. La pregunta que s'ha de formular és: "Què hauria passat si no s'hagués realitzat?". Evidentment, no sempre serà fàcil respondre aquesta qüestió.

Finalment, no es pot obviar que una avaluació correcta no sempre produirà l'efecte esperat de millora. Un projecte concret no es dona de manera aïllada a les nostres organitzacions, sinó que conviu amb molts altres projectes i processos (administratius, de servei, de regulació...). La gestió de les organitzacions és sempre complexa, i aquesta complexitat s'accentua en entitats polítiques, com ara les administracions públiques. No sempre totes les conclusions d'una avaluació seran acceptades per tothom ni materialment aplicables. L'equip que faci l'avaluació ha de ser conscient d'aquest fet, i pot ser aconsellable concentrar els esforços en els resultats més significatius: val més aplicar una millora que reflexionar abastament sobre tot allò que caldria millorar i no es pot.



Pensa en els projectes en els quals has participat o, en general, en els que es desenvolupen des del teu àmbit de treball. En quins creus que hi ha més dificultats per dur a terme una avaluació? Per quins motius?

## Síntesi

En aquest curs hem tingut presents tots els aspectes bàsics de la preparació, el disseny, el control i l'execució de l'avaluació de projectes.

### Preparar l'avaluació

L'avaluació és una de les fases essencials de la gestió de projectes. Consisteix a analitzar la informació relativa al projecte per valorar els seus aspectes més significatius, en especial pel que fa als resultats i els efectes aconseguits, i treure'n aprenentatges per a la millora.



#### Atenció

L'avaluació és un procés necessari, perquè permet comprovar el grau en què s'han assolit els objectius inicials, adquirir aprenentatges per millorar la gestió, retre comptes del projecte davant les parts interessades, i saber el nivell de qualitat aconseguit.

Els aspectes que s'acostumen a avaluar són:

- La necessitat del projecte (abans de l'execució).
- El grau en què podrà avaluar-se (l'avaluabilitat).
- La implementació de la planificació.
- Els processos de treball o les activitats programades.
- Els resultats obtinguts.
- Els aspectes econòmics (normalment, els referits al pressupost i als costos).



Quant a l'avaluació dels resultats, aquesta s'ha de fer sobre els resultats immediats del projecte (*outputs*), els efectes a mitjà termini que aquests resultats produeixen (*outcomes*), i els impactes finals derivats de la seva realització.

Cal tenir en compte tant els efectes i els impactes previstos com els no previstos.

L'avaluació s'ha de dur a terme considerant els objectius i les diferents vessants del projecte, però també de forma coherent amb la naturalesa d'aquest. A l'Administració Pública, els projectes acostumen a ser de construcció i enginyeria, tecnològics, socioculturals i educatius, organitzatius, i integrals o comunitaris.

En tot cas, l'avaluació s'ha de planificar tenint presents els punts de vista de les diferents parts interessades en el projecte. En la programació s'han d'incorporar les activitats de l'avaluació a partir de la seva temporalització i dels recursos necessaris per executar-les.

## Dissenyar l'avaluació

El disseny concret de l'avaluació dependrà dels objectius del projecte, i de l'abast, l'objecte i la profunditat de l'avaluació. En el moment del disseny es determina la informació que caldrà obtenir, els instruments de recollida de dades a emprar, i els mètodes concrets d'avaluació que s'aplicaran.

També es determina qui serà la persona o persones que faran l'avaluació. En general, aquesta serà conduïda per membres de l'equip de treball, per altres persones de l'organització o per experts externs. En qualsevol cas, els requisits que ha d'acomplir qui faci l'avaluació són: que compti amb preparació i experiència suficient en la matèria del projecte, que no tingui interessos que condicionin la seva objectivitat, que domini les metodologies a emprar, i que tingui la disponibilitat suficient.

Els indicadors són un dels instruments emprats més habitualment per al control i la posterior avaluació dels projectes, i consisteixen en dades o un conjunt de dades que ajuden a mesurar de forma objectiva el desenvolupament i els resultats d'aquests. Els indicadors serveixen per proporcionar informació significativa d'un projecte per a l'avaluació.



### Atenció

Per tal que els indicadors siguin útils i efectius han de ser rellevants, quantificables, comparables (en el temps i amb altres projectes), fiables, fàcils de mantenir i d'utilitzar, i coherents en el seu conjunt. A més, han de tenir una relació directa amb el fet valorat, per tal d'assegurar que són fidels i representatius d'allò que es vol mesurar, i el cost que suposa l'obtenció de les dades necessàries per calcular-los ha d'estar justificat pel resultat que s'obtindrà amb el seu ús.

Els indicadors més freqüents solen ser els de procés, els de resultats (eficàcia i efectivitat), els d'economia (eficiència, economia, pressupost, finançament), els d'entorn, els de percepció i els de qualitat.

Habitualment, els indicadors s'agrupen i es mostren sintèticament en quadres de comandament que presenten la informació del projecte d'una forma agregada i pràctica per a la presa de decisions.

La lectura dels indicadors o d'un quadre de comandament permet detectar les diferències entre els resultats desitjats i els resultats reals obtinguts en diferents aspectes significatius, la qual cosa facilita la presa de decisions, permet identificar les àrees de millora i contribueix a l'aprenentatge de l'equip del projecte. Però sovint, per poder arribar a aquest grau de millora o aprenentatge cal una anàlisi més profunda d'altres aspectes d'aquest, com per exemple com ha funcionat l'equip de treball o com ha actuat la seva direcció.

## Controlar el projecte per a l'avaluació



### Atenció

El seguiment i el control de l'execució del projecte subministra informació essencial per a la seva avaluació, però és una fase netament diferenciada d'aquesta.

Una bona pràctica per al control del projecte és l'elaboració d'un pla de seguiment, que formaria part de la planificació general. Els resultats del control es poden plasmar en un informe de seguiment, que després podrà ser utilitzat en la fase d'avaluació.

Durant la fase de control és quan s'obtenen les dades necessàries per fer després l'avaluació del projecte. Per recollir aquestes dades es poden emprar mètodes qualitius (entrevistes, *focus group*, observació directa, revisió de documents) i mètodes quantitius (recompte, enquesta, registre de processos).

Les dades obtingudes hauran de ser objecte d'un tractament més o menys sofisticat.

- Les dades quantitatives hauran de ser ordenades i tabulades, normalment emprant fulls de càlcul o gestors de bases de dades, i sovint rebran un tractament estadístic.
- De forma similar, les dades qualitatives han de ser processades per extreure la informació significativa per a l'avaluació del projecte, mitjançant síntesis o resums que permetin l'anàlisi.

## Dur a terme l'avaluació

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



### Atenció

L'avaluació es concreta en l'anàlisi i la valoració de tots els aspectes significatius del projecte, i en el recull i síntesi dels 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.

En el procés d'avaluació és necessari que participin, a més dels vinculats directament a l'execució del projecte, altres actors que representin punts de vista i interessos complementaris, ja sigui amb un rol actiu (aportant la seva valoració i posicionament) o amb un rol passiu (rebut la informació resultant de l'avaluació).

Tots els aspectes que cal considerar en l'avaluació s'han de recollir en un informe o memoràndum final del projecte. Aquest memoràndum, que ha de prestar especial atenció als resultats i als efectes aconseguits, 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.



## Glossari

**Avaluabilitat**

Grau en què un projecte pot ser objecte d'avaluació.

**Coneixement**

Capacitat d'incorporar noves experiències i informació que permet als subjectes prendre decisions i actuar.

**Dada**

Valor objectiu obtingut respecte d'un fet, un esdeveniment o una situació.

**Efectivitat**

Grau en què s'han assolit els efectes previstos d'un projecte.

**Eficàcia**

Grau en què s'han assolit els resultats immediats esperats d'un projecte.

**Eficiència**

Relació entre els costos aplicats en un projecte i els resultats que s'han assolit.

**Impacte**

Modificació o alteració d'una realitat produïdes pel desenvolupament d'un projecte.

**Indicador**

Dada o conjunt de dades que ajuden a mesurar objectivament l'evolució d'un procés o d'una activitat.

**Informació**

Dades relacionades, categoritzades i contextualitzades, amb significació i utilitat, i que poden modificar la percepció i la valoració que es fa d'un fet, un esdeveniment o una situació.

**Outcome**

Efecte produït en un entorn determinat pel resultat immediat o *output* d'un projecte.

**Output**

Resultat immediat produït per una activitat, un procés o un projecte.

**Part interessada**

Persona o grup de persones amb interès en algun dels aspectes del projecte.

**Procés**

Conjunt de recursos i activitats interrelacionades que transformen elements d'entrada en elements de sortida.

**Projecte**

Procés únic que consisteix en un conjunt d'activitats coordinades i controlades, amb dates d'inici i acabament, que es duen a terme per assolir un objectiu d'acord amb uns requisits específics, els quals inclouen els compromisos de terminis, costos i recursos.

**Quadre de comandament**

Eina de gestió que facilita la presa de decisions i que recull un conjunt coherent d'indicadors que proporcionen a l'alta direcció i a altres responsables una visió comprensible del projecte o de la seva àrea de responsabilitat.

**Rendició de comptes**

Responsabilitat de respondre sobre la justificació de l'execució d'un projecte i de les condicions en què s'ha dut a terme, davant de les diferents parts interessades.

## Per saber-ne més

IVÀLUA, Institut Català d'Avaluació de Polítiques Públiques

Tot i que no siguin referits concretament a l'avaluació de projectes, sinó de polítiques públiques en un sentit més ampli, per aprofundir en mètodes i tècniques d'avaluació és altament recomanable consultar les guies elaborades per l'Institut Català d'Avaluació de Polítiques Públiques (Ivàlua). Al web podreu trobar també altres recursos per ampliar els temes tractats en aquest curs.

Disponible a: <http://www.ivalua.cat/generic/static.aspx?ID=669&>.

Darrera consulta: 10 d'octubre del 2011.

AEVAL, Agencia de Evaluación y Calidad del Ministeri de Política Territorial i Administració Pública

Així mateix, la major part dels manuals de gestió de projectes dediquen alguns capítols a l'avaluació. En general, però, no adopten la perspectiva particular de l'Administració Pública, per la qual cosa es concentren sobretot en aspectes com ara l'acompliment de la planificació i l'eficàcia dels projectes.

Disponible: <http://www.aeval.es/ca/>.

Darrera consulta: 10 d'octubre del 2011.

## Referències bibliogràfiques

ALVIRA MARTÍN, F. (1996) *Metodología de evaluación de programas*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.

AUTORS DIVERSOS (1996) *Project Management Manual*. Londres: Harvard Business School.

AUTORS DIVERSOS (2000) "Dirección, gestión y organización de proyectos". *Cuadernos de ingeniería de proyectos, III*. València: Universidad Politécnica de Valencia.

AUTORS DIVERSOS (2003) *UNE 66916:2003 Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la gestión de la calidad en los proyectos*. Madrid: AENOR.

AUTORS DIVERSOS (2004) *Guía de los fundamentos de la Dirección de Proyectos* (Guía del PMBOK®). Project Management Institute (PMI): Newton Square. 3a edició.

AUTORS DIVERSOS (2009) "Avaluació de l'impacte". *Guies pràctiques sobre avaluació de polítiques públiques, 5*. Barcelona: Institut Català d'Avaluació de Polítiques Públiques.

DAVENPORT, TH.; PRUSAK, L. (2001) *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Londres: Harvard Business School Publishing.

DRUDIS, A. (1999) *Gestión de proyectos. Cómo organizarlos, planificarlos y dirigirlos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

GERTLER, P. et al. (2011) *Impact evaluation in practice: a new guide*. Washington: The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank.

HEERKENS, G.R. (2002) *Gestión de proyectos. Defina un proyecto, seleccione un equipo, mantenga el control*. Madrid: McGraw-Hill.

LEWIS, J.P. (2000) *The Project Manager's Desk Reference*. 2a edició. Boston: McGraw-Hill.

LEWIS, J.P. (2007) *Fundamentals of Project Management*. 3a edició. Nova York: AMACOM.

OLIVER TROBAT, M.F. (2001) *Cap a una tipologia d'avaluació de projectes socioeducatius. Els indicadors d'avaluació*. Barcelona: III Congrés Estatal d'Educadors Socials.

PEÑARA BRAND, J. (1991) *Dirección y gestión de proyectos*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

SANZ, J. (2011) "La metodología cualitativa en l'avaluació de polítiques públiques". *Guies pràctiques sobre avaluació de polítiques públiques, 8*. Barcelona: Institut Català d'Avaluació de Polítiques Públiques.

SERER FIGUEROA, M. (2001) *Gestión integrada de proyectos*. Barcelona: Edicions UPC.

THOMPSON, N.J.; McCLINTOCK, H.O. (1998) *Demonstrating your program's worth. A Primer Evaluation for Programs to Prevent Unintentional Injury*. Atlanta: National Center for Injury Prevention and Control.