

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
Freqüència	Al llarg del projecte.	Al final del projecte.
Tipus d'informació	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.
Mètode	Monitorització, registre i procés de dades.	Revisió d'informes i de dades de control, treball d'equip (reunions, entrevistes), enquestes, anàlisi de documents.
Profunditat	Breu, limitada.	Àmplia, detallada, amb un resum executiu.
Audiència	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 quantitius.

3.2.1. Mètodes qualitatius

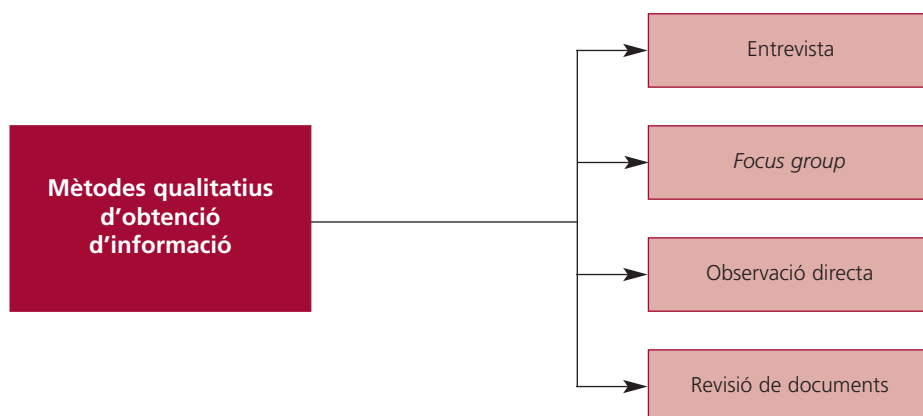


Atenció

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