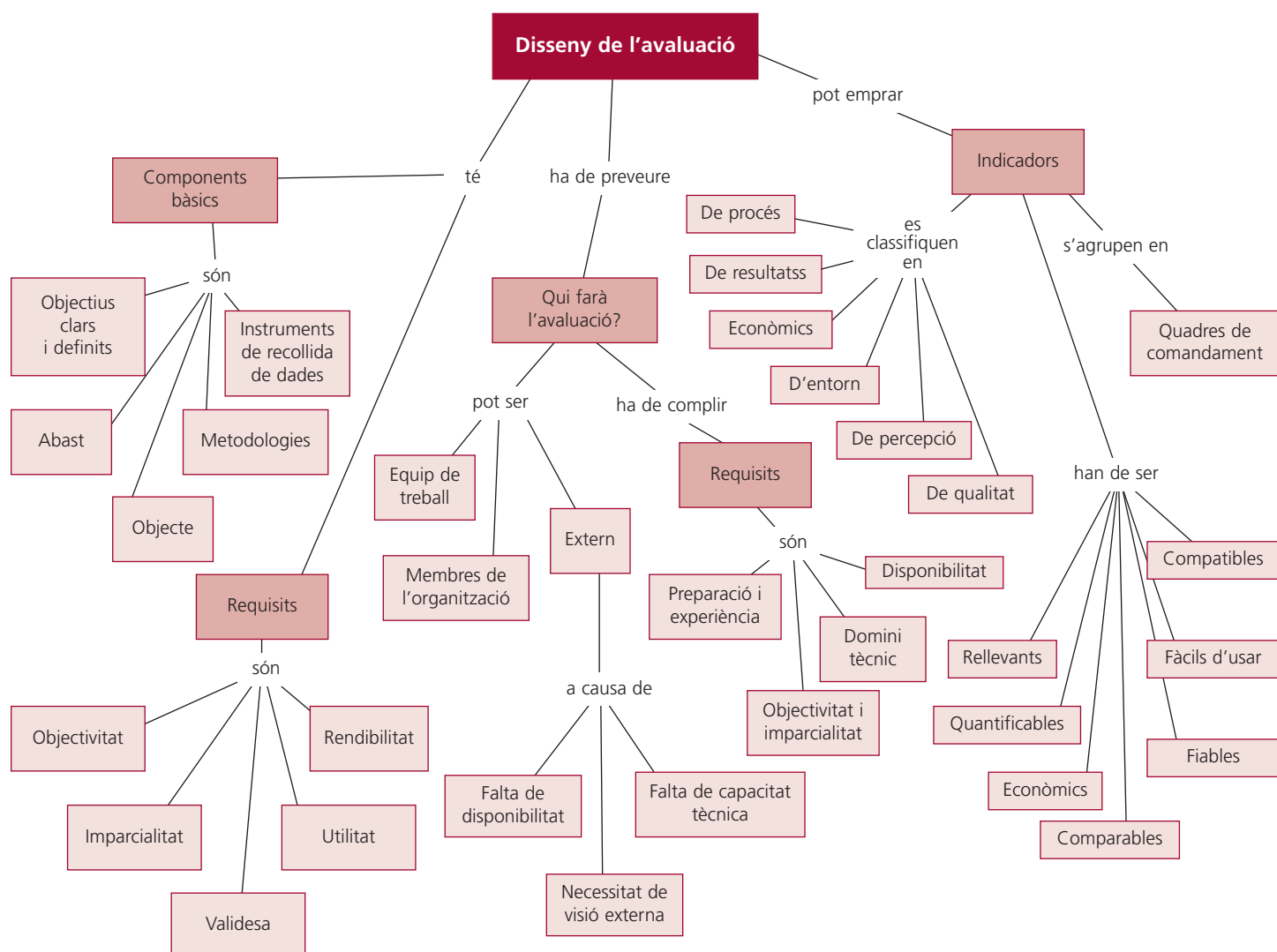


## 2. DISSENYAR L'AVALUACIÓ

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.



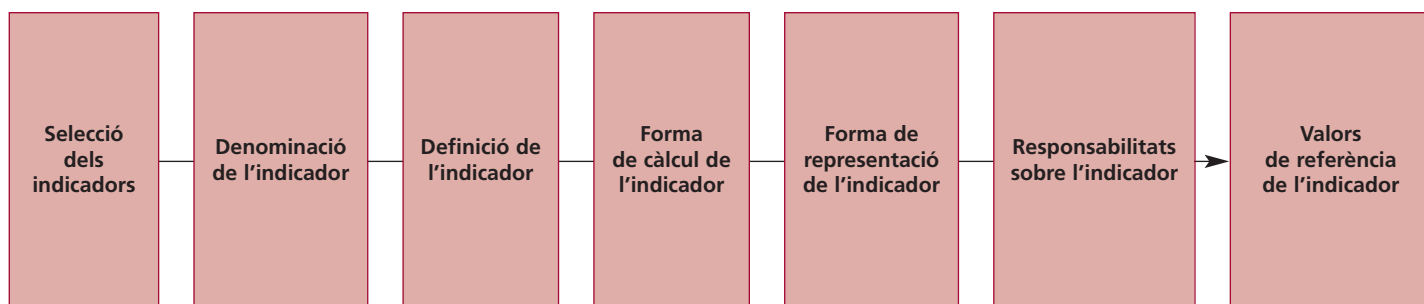
## Definició

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?