

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.



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?

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".

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.