
Gestió de projectes

Resum

Mòdul 1. Conceptes bàsics

Índex

Unitat 1. Què és un projecte?	2
Unitat 2. Gestió i direcció de projectes.....	4
Unitat 3. El cicle de vida dels projectes	6



UNITAT 1. QUÈ ÉS UN PROJECTE?



Segons recull l'Organització Internacional per a la Normalització (ISO) en la norma ISO 10006:2003:

“Un projecte és un procés únic consistent en un conjunt d'activitats coordinades i controlades, amb dates d'inici i d'acabament, realitzades per assolir un objectiu d'acord amb uns requisits especificats, incloses unes limitacions de temps, cost i recursos.”

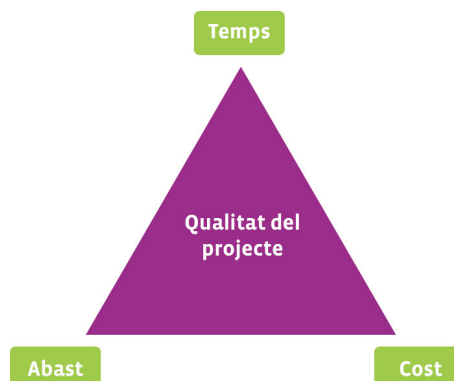
Aquesta definició al·ludeix a **tres característiques fonamentals** que han de ser tingudes en compte en qualsevol procés:

projecte: Procés únic consistent en un conjunt d'activitats coordinades i controlades, amb una data d'inici i una data d'acabament concretes, que s'executen per assolir un objectiu determinat, d'acord amb uns requisits especificats, i amb unes limitacions pel que fa al temps, el pressupost i els recursos disponibles.

Singularitat	Es tracta d'un procés únic per assolir un objectiu determinat.
Coordinació i control	Les activitats es dissenyen i s'executen d'acord amb uns criteris prefixats.
Temporalitat	Existeixen unes dates d'inici i d'acabament fixades.

En qualsevol cas, s'ha de tenir present que els projectes sempre són limitats per un nombre molt divers de **condicionants**. Les tres restriccions més habituals són les següents:

- 1 » **Temps**
El **temps**, amb la constricció imposada per unes dates d'inici i d'acabament determinades.
- 2 » **Cost**
El **cost**, entès com el pressupost disponible per poder executar el projecte, tenint en compte tots els recursos necessaris, incloent-hi el temps de l'equip de treball.
- 3 » **Abast**
L'**abast**, definit com la dimensió del treball que s'ha de fer o bé la suma dels productes o serveis que s'han d'obtenir i del treball necessari.



D'altra banda, també s'han de considerar **dues característiques addicionals** que incideixen en el projecte.

El risc i la incertesa en els projectes

Atès que cada projecte és únic, hi ha variables concretes que, malgrat que s'hagin executat projectes similars, poden alterar les activitats, els costos, els recursos i, fins i tot, el resultat final.

La dimensió variable en els projectes

La dimensió del projecte afectarà la durada, el cost, els recursos emprats i el nombre de persones implicades en l'equip de treball.

Finalment, convé recordar que en el marc d'una organització es duen a terme **diversos tipus de treballs**, que s'agrupen normalment en dos grans tipus:



- **Operacions.** Es tracta de processos continus i repetitius que es desenvolupen per assolir els objectius regulars i establerts. L'entitat s'organitza tenint en compte les necessitats estables d'aquestes operacions, ja que són les que persisteixen en el temps i determinen, per exemple, com s'ha de dividir funcionalment el treball.
- **Projectes.** Són processos únics i acotats temporalment. Els projectes sorgeixen la major part de vegades com a respostes a necessitats específiques, singulars, de la mateixa entitat o de tercers, o a circumstàncies derivades de canvis tecnològics o normatius.

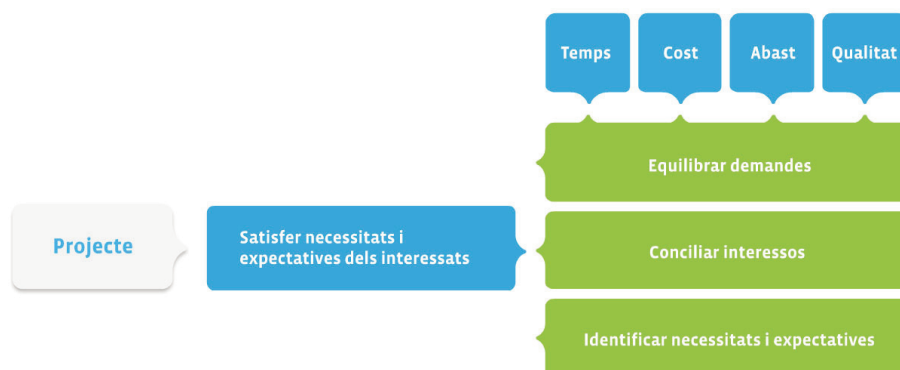
procés: Conjunt d'activitats interrelacionades o que interactuen, les quals transformen entrades (*inputs*) en sortides (*outputs*).

UNITAT 2. GESTIÓ I DIRECCIÓ DE PROJECTES

Un dels conceptes clau d'aquest apartat, el **project management**, es defineix com la planificació, l'organització, el monitoratge, el control i la presentació d'informes de tots els aspectes d'un projecte, i pel fet que mira d'aconseguir la motivació de tothom que hi està involucrat, per assolir-ne els objectius.

Atès que els projectes es fixen usualment per satisfer unes necessitats i expectatives de les parts interessades, els principals **aspectes pels quals han de vetllar els gestors i directors de projectes** són els següents:

- Equilibrar les demandes que formulin els interessats.
- Tenir en compte que els interessos de les diverses parts implicades en el projecte no seran sempre coincidents.
- Identificar clarament quines són aquelles necessitats i expectatives, i fins i tot, saber-ne detectar les que no hagin estat explicitades pels interessats.



Considerant aquests punts, les activitats bàsiques de la gestió i direcció de projectes poden resumir-se així:



Dins del *project management*, es divideixen en dues grans vessants:



Funcions de planificació, seguiment i control del projecte

- ✓ Definir les activitats i tasques que cal desenvolupar.
- ✓ Preveure les necessitats derivades d'aquestes activitats i tasques.
- ✓ Organitzar els mitjans disponibles.
- ✓ Programar els treballs que cal efectuar.
- ✓ Distribuir els recursos necessaris.
- ✓ Executar les instruccions i supervisar-ne l'acompliment.
- ✓ Adoptar les mesures correctives necessàries per corregir desviacions que es puguin donar respecte del pla de treball.



Funcions directives i de presa de decisions estratègiques

- ✓ Prendre decisions que afecten la marxa del conjunt del projecte.
- ✓ Donar instruccions, coordinar i liderar l'equip de treball.
- ✓ Obtenir els recursos necessaris per a l'execució del projecte.
- ✓ Assumir compromisos amb les diferents parts interessades.
- ✓ Revisar la qualitat del projecte.

En el cas específic de la direcció de projectes, a més, s'ha de posar una atenció especial en l'avaluació final del projecte i dels resultats d'aquest projecte, per fer possible l'aprenentatge de l'equip i del conjunt de l'organització i la millora dels processos de treball.

UNITAT 3. EL CICLE DE VIDA DELS PROJECTES

Tot i que cada projecte presenta unes característiques en funció de les especificitats que té, és possible detectar unes grans fases que usualment es donen en tota mena de projectes:

- **Iniciació.** És el moment en què es defineix el problema o oportunitat que cal resoldre, i l'aportació que hi farà el projecte, la missió que té i l'estratègia general que es durà a terme.
- **Planificació.** S'hi concreta com s'assolirà la missió, quins seran els objectius detallats del projecte, i les activitats i tasques que caldrà desenvolupar. També s'hi determina el calendari d'execució i els recursos necessaris.
- **Implementació.** Inclou:
 - **Execució.** Realització material de les activitats i tasques planificades.
 - **Control.** Obtenció de la informació del desenvolupament del projecte (monitoratge) i contrastat amb la planificació per determinar si són necessaris ajustaments o reorientacions.
 - **Tancament.** Comporta el lliurament final del resultat del projecte a qui ha formulat l'encàrrec, i l'avaluació dels diferents processos i resultats obtinguts.

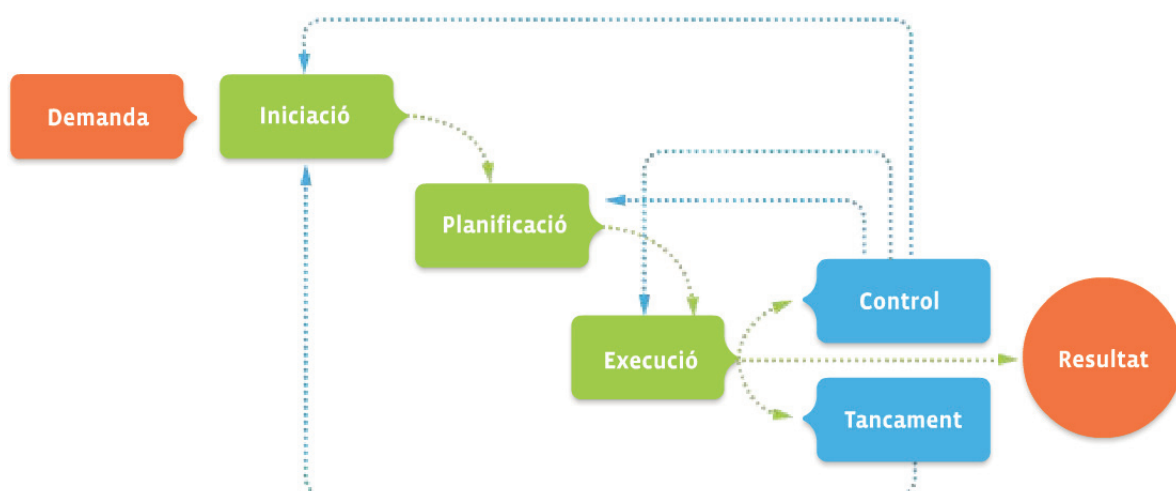


lliurament: Objecte tangible o intangible produït com a resultat d'una o més activitats d'un projecte que s'ha de lliurar a un client intern o extern. Resultat intermedi.

producte: Resultat (*output*) d'un procés.

En la majoria de casos, aquestes fases tenen un caràcter seqüencial i estan separades per alguna forma de **transferència d'informació o d'un producte material** (resultats intermedis o lliuraments).

Les **fases normalitzades de gestió dels projectes** es poden plantejar també des del punt de vista dels processos, segons l'esquema següent (feu clic sobre la gràfica):



Qualsevol variació en aquest esquema implica una agregació de valor i un cost, que segueix aquest patró:

