
Gestió de projectes

Mòdul 2. Iniciar el projecte

Alexandre Álvarez Mena

Llicenciat en Geografia i Història per la Universitat de Barcelona i diplomat en Ciències Empresarials per la Universitat Oberta de Catalunya. Mestratge en gestió pública a ESADE.

Ha ocupat diversos llocs directius a diferents administracions locals.

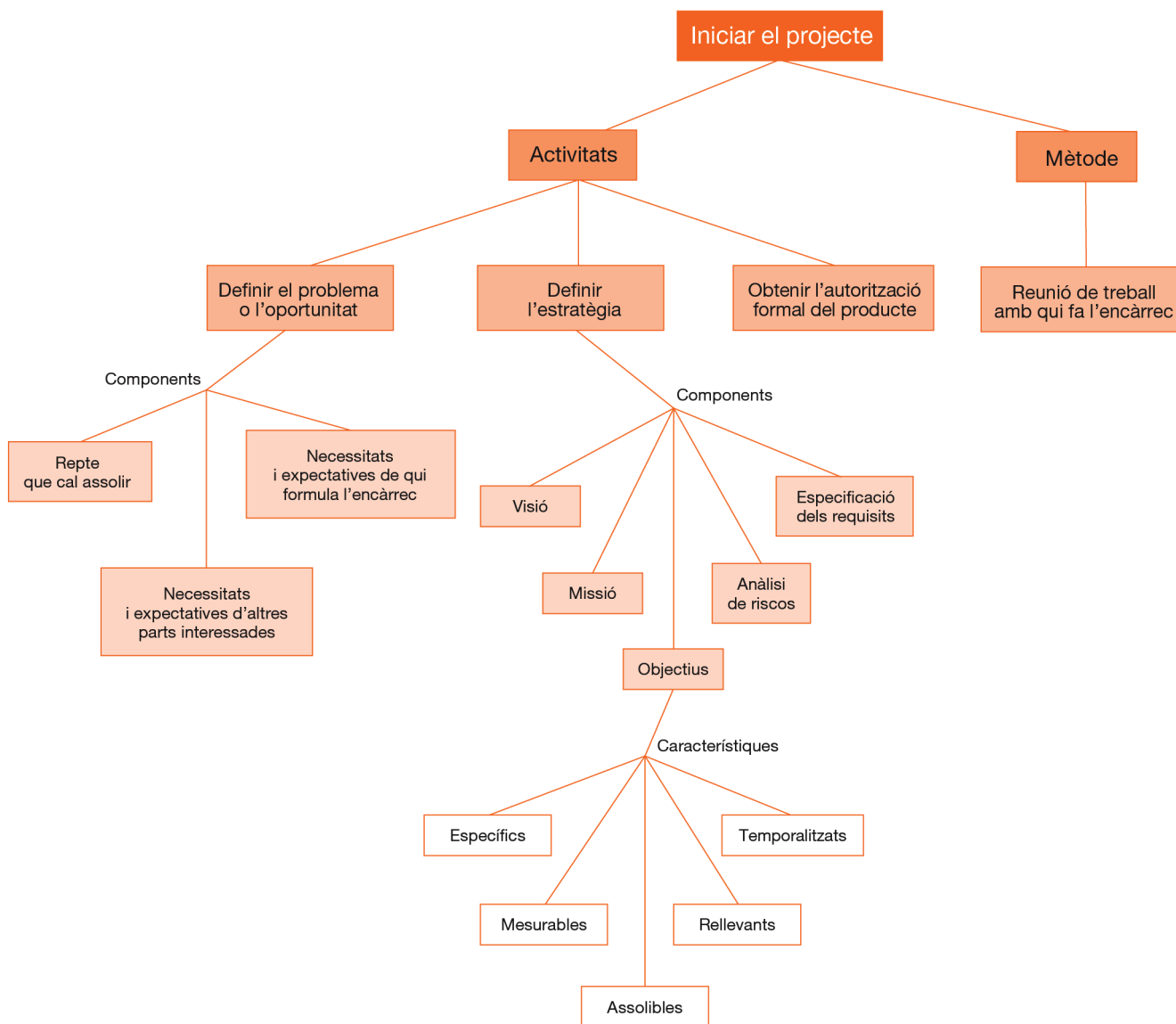


**Diputació
Barcelona**

Índex

Mapa conceptual	3
Introducció.....	4
Unitat 1. Començar a treballar en un projecte	5
1.1. Com comença tot?	5
1.2. Definir el problema.....	7
1.3. Establir una estratègia.....	8
1.3.1. Com s'han d'elaborar especificacions efectives	12
1.4. Un mètode per dissenyar l'estratègia del projecte	12
Resum.....	14
Glossari.....	15
Referències bibliogràfiques.....	17
Annexos	18
Annex 1. Acta de constitució del projecte	18

Mapa conceptual



Introducció

En aquest mòdul, que té només una unitat, coneixereu la primera fase del cicle de vida del projecte: la iniciació.

Veureu com s'ha de definir acuradament el problema o oportunitat que cal resoldre amb el treball del projecte, per assegurar-vos que sigui realment eficaç i respongui a les necessitats i expectatives de qui formula l'encàrrec.

També revisareu com s'ha de definir una estratègia adequada per al projecte que serveixi de base sòlida per a la planificació i la programació posterior de les actuacions, i com a referència per a l'avaluació final.

UNITAT 1. COMENÇAR A TREBALLAR EN UN PROJECTE

1.1. COM COMENÇA TOT?

La fase d'iniciació dels projectes comporta dos grans blocs d'activitats:

1. Definició del problema.

Quan parlem habitualment de *problema*, ens referim a una situació amb una connotació negativa; hem de ser conscients que aquest no és el cas, ja que ens podem trobar sovint davant d'una *oportunitat*.

Sia un *problema* o una *oportunitat*, és vital que la preparació del projecte s'iniciï amb una **definició clara del repte que s'ha d'assolir**.

Així mateix, és aquest el moment de determinar amb claredat les **necessitats i expectatives de qui formula l'encàrrec**, tenint en compte que aquestes necessitats i expectatives no sempre coincidirán amb la demanda explícita que ens faci.



Atenció!

En gestió de processos i gestió de projectes, la part interessada que rep el resultat del procés o projecte rep la denominació de *client*.

La utilització col·loquial d'aquest terme ha portat a identificar-lo amb la persona física o jurídica que adquireix, a través d'un pagament econòmic, productes o serveis. Des d'aquest punt de vista no és correcte aplicar el terme *client* a aquests individus quan es relacionen amb l'Administració, ja que normalment aquesta relació no es fonamenta en la transacció econòmica, ni es limita tan sols a aquest vessant.

No obstant això, en el sentit literal de 'destinatari del resultat d'un procés o projecte', sí que podria aplicar-se el terme *client*, tant intern com extern.

Amb tot, per evitar equívocs, nosaltres utilitzarem el circumloqui *qui formula l'encàrrec* o *qui rep el resultat del projecte*.

Finalment, cal identificar les *altres parts interessades* en el projecte, i conèixer també les seves necessitats i expectatives.

2. Definició de l'estratègia.

Per *estratègia* entenem l'enfocament general que volem donar per resoldre el repte del projecte amb èxit.

Normalment, l'estratègia inclou una *visió*, una *missió* i un o més *objectius* principals.

També cal identificar els principals *resultats* que s'han d'obtenir, analitzar els riscos probables, definir els requisits, condicionants i restriccions del projecte (tècnics, legals, polítics...), i dibuixar possibles escenaris alternatius d'execució.

La fase d'iniciació del projecte culmina amb una *autorització formal* de la realització del projecte, que hauria de ser realitzada per l'òrgan de govern que en tingui la competència.

En els casos en què el projecte ha de ser executat per un actor extern a l'organització, l'autorització coincideix amb una activitat de contractació, de la qual resulta una adjudicació i un contracte que fixa molts dels aspectes esmentats.



Atenció!

Quan s'encarrega la realització d'un projecte a un actor extern, acostuma a incloure's en el contracte també la planificació i la programació del projecte.

És una bona pràctica incorporar també sistemàticament la fase de tancament, és a dir, una revisió i avaluació final del projecte conjunt i dels resultats assolits.

Això permet extreure de l'experiència aprenentatges de millora que beneficiaran l'organització per promoure altres projectes en el futur, i serà apreciat per tot contractista preocupat per la qualitat dels seus productes o serveis.



Pas a pas

La contractació externa de la realització d'un projecte no implica en cap cas que l'organització hagi d'obviar la fase d'iniciació del projecte.

Independentment de la forma d'execució del projecte, la responsabilitat sobre aquest projecte serà sempre de l'Administració, per la qual cosa hem de mantenir sempre tant control com sigui possible sobre el projecte.

Per fer-ho, en primer lloc, hem de definir clarament les regles del joc: el problema i l'estratègia que seguirem per resoldre'l.

I en segon lloc, hem d'establir específicament qui exercirà, a la nostra organització, la responsabilitat esmentada.

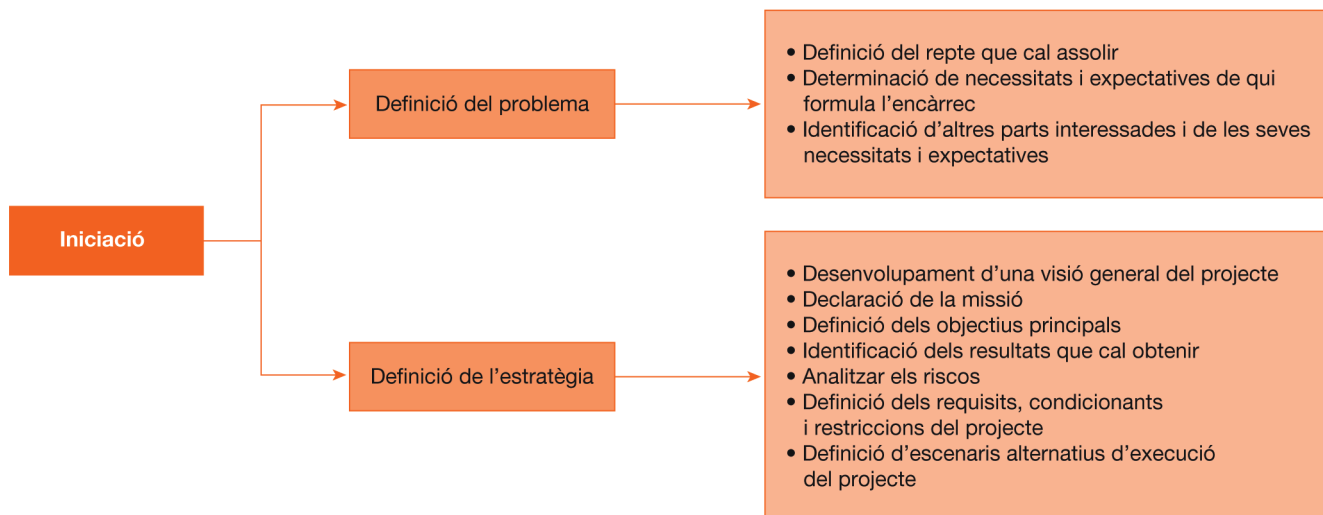


Diagrama 1: Iniciació del projecte

1.2. DEFINIR EL PROBLEMA



Definició

Podem considerar un problema o una oportunitat com la distància entre una situació present i una situació que es vol assolir, amb obstacles que dificulten el trànsit per reduir aquesta distància.

És de gran importància fer una definició correcta del problema o de la oportunitat que volem afrontar amb el projecte. En cas contrari, tot i tenir una estratègia adequada, podem arribar a aconseguir una solució correcta però per a un problema incorrecte.



Important

La definició del problema o oportunitat és molt important, tant si hem de formular un encàrrec com si hi hem de respondre, situacions totes dues ben freqüents.

En el primer cas, penseu per exemple en la definició de les condicions d'un contracte extern, que condicionarà en bona mesura la satisfacció que obtindreu de les vostres necessitats i expectatives en acabar el projecte. El camí de l'èxit en el projecte es fonamentarà a assegurar-vos que el vostre subministrador ha entès correctament quin és el problema que voleu que resolgui (o l'oportunitat que cal aprofitar).

En el segon cas, quan sou vosaltres i el vostre equip els que heu de respondre a un encàrrec, heu de tenir present que la primera tasca del projecte és tenir la certesa que hem comprès quin és el problema que qui formula aquest encàrrec vol que resolguem.

Quan hagueu de ser vosaltres els que responeu a un encàrrec, és bàsic que recordeu que qui el formula no ha de ser necessàriament un expert en la matèria a la qual es refereix el seu problema. El que s'espera és que vosaltres, que sí que en sou experts, investigueu fins a saber amb seguretat que heu copsat la naturalesa del problema.

D'altra banda, s'ha de tenir en compte que existeixen diverses parts interessades en el projecte, no únicament qui formula l'encàrrec. Cal que tingueu present també que coneixeu les necessitats i expectatives d'aquestes altres parts, i satisfer-les en tot allò que no entri en contradicció amb l'objectiu fonamental del projecte.



Són "parts interessades", per exemple, els destinataris del resultat del projecte, els càrrecs electes, la ciutadania en general, els treballadors de l'entitat, els sindicats, els proveïdors i subministradors, i altres administracions.

La regidora de règim intern considera que ja ha arribat el moment que el seu ajuntament faci un salt endavant en el seu sistema d'atenció a la ciutadania, oferint la gestió dels tràmits administratius mitjançant el web municipal.

A aquest efecte, ha demanat al cap de l'Oficina d'Atenció a la Ciutadania (OAC) que li faci una proposta de projecte de treball per tal d'assolir aquest objectiu en el termini màxim de dos anys. El cap de l'OAC, coneixedor de la Llei 11/2007, d'accés electrònic dels ciutadans als serveis

públics, i de l'oportunitat que l'entrada en vigor d'aquesta llei representa millorar la qualitat del servei que ofereix el seu departament, ha respost molt positivament.

No obstant això, quan va començar a treballar en la definició del projecte va adonar-se que la qüestió no era tan senzilla com s'havia formulat inicialment: "Ofereix la gestió dels tràmits administratius a través del web municipal".

Què en pensaria, sobre la qüestió, la secretària de l'Ajuntament, que s'hi acaba d'incorporar?

I quina opinió tindrien els diferents caps de servei? Veuran possible la gestió a través del web de tots els tràmits de la seva competència?

Sens dubte, el projecte comportarà canvis en la forma de treballar del personal administratiu i del mateix equip de l'OAC. Els veuran, aquestes persones, com una millora, com un guany per al ciutadà?

La resta de regidors, comprenen les implicacions, per exemple, quant a transparència i rigor en la tramitació, que comporta l'automatització dels processos administratius? Entenen que el cost del projecte és una inversió que redundarà en un millor servei, i que per tant està ben justificat?

Comprendran, els veïns, aquesta inversió, en un context de contenció substancial de la despesa, i quan s'estan qüestionant altres serveis i actuacions que fins ara es consideraven de gran importància?

El cap de l'OAC va concloure que, abans d'avançar en una estratègia i en una proposta de planificació del projecte, necessitava respondre a aquestes qüestions relatives a alguns dels grups interessats en el projecte.

1.3. ESTABLIR UNA ESTRATÈGIA

Conegut el problema o oportunitat que cal tractar, cal definir en primer lloc la *visió* del projecte, és a dir, la situació a la qual es vol arribar.

Tot seguit, s'ha de determinar la forma en què es vol assolir aquesta visió. Aquest és l'objectiu fonamental o *missió* del projecte: què s'ha de fer, i per a qui s'ha de fer.

Amb la missió, però, no és suficient per elaborar després la planificació i la programació: cal concretar-la en els *objectius* del projecte.

Els objectius són resultats que es volen assolir, més específics i concrets que la missió. Normalment, existeix un o més objectius principals, i altres objectius secundaris.

Dissortadament, són excepcionals les ocasions en què, una vegada definits els objectius, podem passar a la planificació de les activitats amb la seguretat que el projecte serà un *camí de roses*. El més freqüent és que el camí que separa la situació de partida de la visió que volem assolir sigui plena de *riscos* de diferent naturalesa.

Així, doncs, el següent que cal fer per definir la nostra estratègia és examinar les dificultats que probablement ens trobarem al llarg del projecte. Aquesta tasca es fonamenta en bona part en l'experiència i la competència tècnica del responsable del projecte i del seu equip, i també en el coneixement que tinguin de l'entorn en què hauran de treballar. De tota manera, també requereix una capacitat de projecció cap al futur.



Per saber-ne més

Objectius SMART

Els objectius d'un projecte han de complir determinades condicions, que es resumeixen molt encertadament amb l'acrònim SMART (paraula que en anglès vol dir 'intel·ligent', 'llest'). Així, es diu que els objectius han de ser:

- eSpecífics. És a dir, concrets i referits a aspectes controlables del projecte.
- Mesurables. Els objectius han de poder expressar-se amb un índex numèric. Recordeu que en gestió de qualitat es diu que "allò que no es pot mesurar, no es pot millorar".
- Assolibles. Els objectius no poden ser idealistes, ja que això desmotiva i fa que el personal es qüestioni el sentit del seu esforç. Ara bé, tampoc no poden ser bufar i fer ampolles, perquè aleshores no comportarà cap mèrit assolir-los. Això tampoc no motivarà el vostre equip.
- Rellevants. Entre tots els objectius possibles vinculats a una visió i una missió del projecte, hem de seleccionar aquells que realment ens indicaran si el resultat final és el que desitgem o no. Controlar objectius no rellevants implica dedicar-hi un temps innecessari.
- Temporalitzats. Tots els objectius han d'estar acotats temporalment i s'ha d'indicar quin és el termini que es té per aconseguir-los.

L'anàlisi de riscos s'ha de desenvolupar en dues etapes:

1. Preguntar-se "què pot anar malament?" o "què pot fer que no s'assoleixin la missió i els objectius?". En aquesta fase cal seleccionar els riscos detectats més probables.
2. Demanar-se "què podem fer per respondre als riscos detectats?", "com hi responem si no podem evitar-los". Sempre que sigui possible, cal que evitem els riscos; però quan això no pot ser, es tracta de construir un pla de contingència que ens permeti minimitzar-ne els efectes.



Proveu de fer-ho

Us proposem que apliqueu aquesta metodologia d'anàlisi d'amenaques i riscos en el proper projecte en què intervingueu, en col·laboració amb els vostres equips, per exemple, mitjançant una tècnica de *tempesta d'idees*. Feu que els vostres equips us ajudin a veure-hi més enllà!

L'establiment de l'estratègia del projecte passa a continuació per confeccionar una bona especificació dels requisits del projecte. Per dur-la a terme, heu de fer dues coses:

- Detallar les especificacions tant com sigui possible, per evitar errors i sorpreses.

- Deixar prou marge de maniobra per respondre a imprevistos i adaptar-se als canvis, sense caure en la improvisació, que dificulta la planificació i el control, i és origen de costos i demores.



Atenció!

S'ha de tenir en compte que un excés d'especificacions i requisits pot esdevenir un factor desincentivador perquè limita la iniciativa i la creativitat de l'equip, i pot originar també rebuig a la responsabilitat (com ara quan ens trobem amb la justificació de "ho he fet com deia el procediment"). D'altra banda, un excés d'especificacions pot acabar per desincentivar-ne el seguiment (qui es llegeix els manuals d'instruccions molt gruixuts?) i obliga a fer replantejaments profunds del projecte en cas de canvis, amb un cost alt.



Per saber-ne més

Anàlisi d'amenaques i riscos

A continuació, us proposem una metodologia per analitzar les amenaces i els riscos d'un projecte.

1. En primer lloc, cal que identifiqueu quines són les amenaces que poden afectar el projecte. Heu de tenir en compte que les amenaces poden arribar des de diversos vessants: l'actuació i les relacions de les persones, el funcionament dels processos, la disponibilitat de pressupost i recursos, l'accés a la tecnologia, el domini tècnic de l'equip, l'entorn natural, la política, la normativa... És convenient que examineu cadascuna d'aquestes perspectives, per no oblidar-ne cap ni minimitzar cap possible amenaça.
2. A continuació, heu de fer una estimació del risc que comporta cada amenaça detectada. Aquesta estimació es basa en la probabilitat que succeeixi el fet, i en la valoració del possible impacte. En termes generals, considerem que:

$$\text{risc} = \text{probabilitat} \times \text{impacte}$$

Una forma d'estimar el risc de les amenaces detectades és emprant el quadre següent:

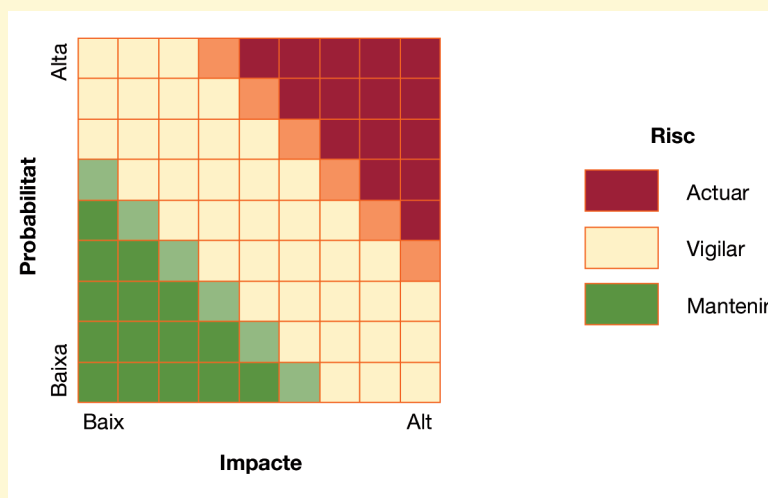


Diagrama 2: Quadre de probabilitat i impacte de les amenaces

Les amenaces s'han de situar en el quadre d'acord amb la probabilitat que es materialitzin i amb l'impacte que, en aquest cas, tindrien sobre el projecte.

Si la probabilitat és alta i l'impacte és també alt, és necessari que prevegeu com actuareu, definint un pla de contingència per al cas: no és admissible la improvisació.

Si la probabilitat és baixa i l'impacte també és baix, cal mantenir la situació actual; en principi no és necessari dedicar-hi més esforços, si les circumstàncies no varien substancialment.

Finalment, per les altres combinacions cal que feu un seguiment de la situació, ja que un canvi a l'alça en la probabilitat o en l'impacte podrien transformar una amenaça amb un risc mitjà en un perill important per al projecte.



Per saber-ne més

3. Una vegada valorat el risc, s'ha de gestionar, en especial en el cas dels riscos importants. En la mesura que sigui possible, heu d'evitar-los. I si això no pot ser, tal com hem indicat abans, elaboreu un pla detallat explicant què fareu en cas que es materialitzi, perquè afecti tan poc com sigui possible el vostre projecte.
4. Per acabar, cal que reviseu i actualitzeu periòdicament durant la fase de control la vostra anàlisi, per detectar canvis en la situació que puguin anul·lar alguna de les amenaces identificades o posar-ne altres de manifest. També és el moment de revisar el pla de contingència.

1.3.1. Com s'han d'elaborar especificacions efectives

Tot seguit us proposem un mètode per elaborar especificacions efectives per als requisits dels vostres projectes:

1. **Formuleu clarament els requisits.** Feu-los constar en un document, i assegureu-vos que tot l'equip els coneix i els comprèn.
2. **Sigueu realistes.** Si creieu que un requisit pot ser mal interpretat, serà mal interpretat. És millor que el torneu a formular.
3. Sempre que sigui possible, **incorporeu-hi informació visual:** fotografies, gràfics, diagrames, plànols...
4. Establiu un **sistema per enregistrar els possibles canvis** a les especificacions (quin canvi és, qui el demana, quan, per què, qui l'autoritza...). Penseu que els projectes són sistemes coherents; un canvi en una especificació pot afectar molts vessants del projecte (programació, pressupost...).

A més, **els canvis originen costos** que cal tenir en compte.

5. Assegureu-vos que l'equip del projecte i qui formula l'encàrrec entenen la importància i transcendència de les especificacions.

1.4. UN MÈTODE PER DISSENYAR L'ESTRATÈGIA DEL PROJECTE

En aquest apartat, us proposem un mètode de treball per ajudar-vos a fixar la vostra estratègia quan hagueu de gestionar un projecte, a partir d'una definició correcta del problema o oportunitat que cal resoldre.

El mètode consisteix en el següent:

1. En primer lloc, estudeu l'encàrrec que heu rebut i dediqueu una estona a escriure en un document el següent:
 - a. Quina és la situació que es vol canviar (problema o oportunitat).

- b. Quina és la situació que es vol assolir (visió).
 - c. Quina és la finalitat fonamental del projecte (missió).
 - d. Quins són els principals resultats que es vol assolir (objectius).
2. A continuació, heu de tenir una reunió de treball amb qui us ha fet l'encàrrec, amb l'objectiu d'assegurar-vos del que necessita i del que espera aconseguir amb el projecte. És molt important centrar la trobada inicialment en aquest tema: no en les possibles solucions tècniques, en els costos o en els terminis, sinó en les metes.

Per començar, demaneu-li que sigui ell o ella qui us expliqui el mateix que vosaltres heu escrit: problema o oportunitat, situació que cal assolir, meta fonamental i objectius operatius. No intereniu en aquest moment per explicar el que heu pensat, per no condicionar la seva opinió. Únicament, escolteu, pregunteu i demaneu-ne aclariments.

Quan us sembli que teniu una idea clara del que espera i necessita, contrasteu-la amb el que havíeu escrit: reviseu les vostres valoracions inicials, repasseu obertament allò en què coincideu i els punts en què no. És el moment de contrastar visions i opinions, investigar les diferències i consensuar definicions comunes.

3. Només aleshores, conegudes i contrastades les necessitats i expectatives de qui us formula l'encàrrec, podeu començar a parlar de les possibles solucions i escenaris per al projecte, amb la seguretat que partiu d'un marc de referència compartit.

Resum

En aquest mòdul, heu estudiat la fase d'iniciació dels projectes. Aquesta fase sovint és obviada en la gestió de projectes a favor de la planificació i de la programació, però és la que defineix les bases sobre les quals després es dissenyarà, s'executarà i s'avaluarà el projecte. Aquesta és la raó per la qual s'ha de dur a terme sistemàticament i de forma correcta.

D'una banda, heu vist la necessitat de definir amb precisió el problema o l'oportunitat que generen la necessitat que ha de cobrir el projecte, i de tenir en compte també les expectatives de qui fa l'encàrrec. També és convenient considerar les necessitats i les expectatives de les altres parts interessades.

I d'altra banda, heu repassat la manera de definir correctament l'estratègia que conduirà el projecte a una culminació satisfactòria. Aquesta estratègia passa per establir la visió, la missió i els objectius del projecte, que han de ser específics, mesurables, assolibles, rellevants i temporalitzats.

Per establir l'estratègia del projecte, necessiteu també fer una anàlisi de les amenaces i dels riscos que poden afectar-lo, i quan són prou importants, cal elaborar els plans de contingència que correspongui.

Finament, heu copsat la necessitat d'elaborar les especificacions dels requisits fonamentals del projecte.

Amb el conjunt d'aquests instruments estratègics, podeu decidir el camí més adequat per tirar endavant el projecte, a través de la planificació i la programació.

Glossari

amenança

Situació que pot suposar un perill per al desenvolupament del projecte i l'assoliment dels resultats d'acord amb allò planificat.

encàrrec

Demanda, comanda, petició que una part interessada fa a alguna persona responsable perquè executi un projecte i en tingui cura.

especificació

Document que estableix els requisits d'un projecte (per exemple, una nota tècnica, un plànol o un esquema d'una instal·lació).

estratègia

Plantejament general i enfocament de conjunt de la direcció i la gestió d'un projecte, per assolir-ne la finalitat.

expectativa

Característica o tret específic que una part interessada espera que tingui un projecte o el resultat d'aquest projecte.

missió

Objectiu o finalitat fonamental d'un projecte.

necessitat

Mancança que una part interessada espera veure coberta amb el projecte.

objectiu

Resultat que es vol obtenir amb el desenvolupament del projecte o d'alguna de les fases, activitats o tasques d'aquest projecte.

part interessada

Persona o grup que té un interès en el desenvolupament o en l'èxit d'un projecte.

pla de contingència

Document que conté les mesures que s'aplicaran en el cas que es materialitzi una amenaça que suposi un risc important per al projecte.

requisit

Necessitat o expectativa establerta per un projecte, que pot ser implícita. Els requisits es poden recollir en un document d'especificacions, i poden ser generats per qualsevol part interessada.

risc

Intensitat amb què una amenaça pot condicionar un projecte. Es pot classificar en alt, mitjà i baix.

visió

Situació que es vol assolir gràcies a l'execució d'un projecte, normalment com a resultat de la resolució d'un problema o de l'aprofitament d'una oportunitat.

Referències bibliogràfiques

Bautista Valhondo, Joaquim i altres (1998). *Gestió de projectes*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.

Davidson Frame, J. (1999). *La dirección de proyectos en las organizaciones. Cómo utilizar bien el tiempo, las técnicas y la gente*. Barcelona: Granica.

Davidson Frame, J. (2001). *La nueva dirección de proyecto*. Barcelona: Granica.

Diversos autors (1996). *Project Management Manual*. Cambridge: Harvard Business School.

Diversos autors (2000). *Dirección, gestión y organización de proyectos*. València: Universitat Politècnica de València ("Cuadernos de Ingeniería de Proyectos", III).

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

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

Drudis, Antonio (1999). *Gestión de proyectos. Cómo organizarlos, planificarlos y dirigirlos*. Barcelona: Gestión 2000.

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

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

Lewis, James P. (2007). *Fundamentals of Project Management* (3a. edició). Nova York: Amacom.


Nokes, Sebastian (2006). *La guía definitiva de la gestión de proyectos*. Madrid: Prentice Hall.

Peñara Brand, Jaime (1991). *Dirección y gestión de proyectos*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Serer Figueroa, Marcos (2001). *Gestión integrada de proyectos*. Barcelona: Universitat Politècnica de Catalunya.

Annexos

ANNEX 1. ACTA DE CONSTITUCIÓ DEL PROJECTE

 Ajuntament de Vilaclaus	Formulari	Codi: FOR001-001
	Acta de constitució del projecte	Data: 11/10/2010
		Pàgina: 1/2

1. Identificació del projecte

<i>Codi</i>	<i>Nom del projecte</i>	
001	Reurbanització de la plaça del Centre	
<i>Nom del responsable tècnic</i>		<i>Lloc de treball del responsable tècnic</i>
Vila Sunyer, Marina		Cap de secció d'Urbanisme i Obres
<i>Nom del responsable electe</i>		<i>Càrrec del responsable electe</i>
Domènech Ruiz, Eulàlia		Alcaldesa
<i>Òrgan que formula l'encàrrec</i>		
Alcaldesa		
<i>Resolució mitjançant la qual es formula l'encàrrec</i>		
Resolució d'alcaldia número 103, de 8 d'octubre del 2010		

2. Problema o oportunitat identificats

El nou mercat municipal, remodelat recentment, necessita un espai d'estacionament de vehicles per als seus serveis i per als seus clients. Existeix també un dèficit d'aparcament al barri del Centre que doni resposta a les necessitats de la zona comercial, però també del veïnat, ja que la major part de les edificacions no tenen aparcament i no es pot estacionar en carrers que són molt estrets. D'altra banda, la circulació de vehicles en aquests carrers estrets dificulta el passeig de veïns i visitants i limita també la capacitat del teixit comercial.

3. Descripció bàsica del treball que s'ha de desenvolupar

Construir un aparcament soterrat a la plaça del Centre que doni servei al mercat municipal i al centre comercial; reurbanitzar l'espai públic (plaça) de la superfície, d'acord amb les necessitats del veïnat; establir un sistema de circulació (conversió en zona de vianants, plataforma única...) que suposi una reducció de la circulació de vehicles provats pel centre comercial.

4. Condicionats temporals del projecte

<i>Data d'inici</i>	<i>Data d'acabament</i>	<i>Durada</i>
01/01/2011	31/12/2013	2 anys

5. Dotació pressupostària per al projecte		
<i>Aplicació pressupostària (partida)</i>	<i>Pressupost (import)</i>	<i>Observacions</i>
2011.155.UO.62101	2.000.000,00 €	Pressupost municipal d'inversions per al 2011
2011.155.UO.62102	1.000.000,00 €	Previsió de generació de crèdit per subvenció de l'Estat
2011.155.UO.62103	2.500.000,00 €	Previsió de generació de crèdit per subvenció del PUOSC
2011.155.UO.62104	2.000.000,00 €	Previsió de generació de crèdit per ingressos del cànon d'aparcament
Suma	7.500.000,00 €	

6. Altres condicionants que cal tenir en compte
<ul style="list-style-type: none"> • Perquè l'aparcament soterrat sigui econòmicament viable, ha de tenir una planta de rotació i dues de concessió per a 50 anys. • Per la configuració del centre urbà és preveu que hi haurà una gran afectació al trànsit de persones i vehicles, així com molèsties per l'obra al veïnat i el comerç. • Com que sota la plaça hi haurà un aparcament, no es podrà mantenir una urbanització similar a l'actual, amb arbres grans. • És probable que les plantes inferiors de l'aparcament estiguin per sota del nivell freàtic. • L'equip de govern està valorant fer un procés participatiu per determinar els usos de la plaça.

7. Parts interessades identificades
<ul style="list-style-type: none"> • Equip de govern • Oposició municipal • Veïnat de l'entorn, i del conjunt del municipi • Comerciants del centre • Administrador de subvencionadores

8. Observacions
<p>La previsió de durada del projecte és una aproximació feta a partir d'experiències precedents. S'ha de concretar quan es disposi del projecte bàsic de l'aparcament soterrat, que és el que condicionarà la durada total de l'obra.</p>

	<i>Elaborat per</i>	<i>Revisat per</i>	<i>Aprovat per</i>
<i>Nom i cognoms</i>	Marina Vila Sunyer		Eulàlia Domènech Ruiz
<i>Lloc de treball o càrrec</i>	Cap de secció d'Urbanisme i Obres		Alcaldeessa
<i>Data</i>	11/10/2010		11/10/2010
<i>Signatura</i>			