
Gestió de projectes

Resum

Mòdul 3. Planificar el projecte

Índex

Unitat 1. Per què cal planificar?	2
Unitat 2. El pla del projecte	5
Unitat 3. L'estructura de descomposició del treball	6



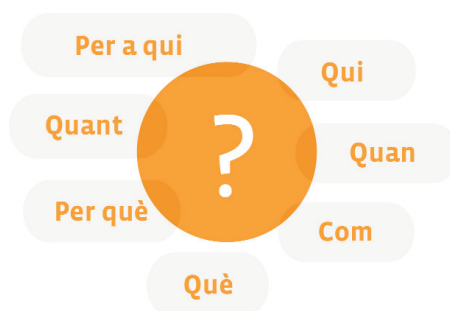
UNITAT 1. PER QUÈ CAL PLANIFICAR?

Fer una bona planificació és fonamental per saber fins a on es vol arribar mitjançant la realització del projecte. A més, bona part dels projectes que fracassen ho fan per errors en la planificació.

Els errors més habituals en la planificació són els següents:

- Suprimir el temps dedicat a la planificació amb el propòsit de reduir els costos del projecte.
- Prioritzar la improvisació, perquè es considera –erròniament– que és més efectiva i dóna més capacitat de respondre a les amenaces i els riscos que provoquen.
- Acceptar riscos i responsabilitats, que no sempre són fàcils d'assumir.
- Evitar qüestionar o negar la viabilitat d'un projecte davant de qui formula l'encàrrec.

Abans de planificar, és imprescindible **formular-se les preguntes següents**:



Per donar-hi resposta, cal seguir aquestes **estratègies**:

- Determinar l'abast del projecte.
- Definir les activitats i les tasques, i qui les ha de dur a terme, preveient la contractació dels treballs externs que correspongui.
- Determinar els recursos necessaris i preveure'n l'obtenció.
- Establir la seqüència més adequada d'activitats i tasques, estimant-ne la durada i també la del conjunt del projecte, per complir els terminis especificats.
- Estimar els costos de les activitats i elaborar el pressupost del projecte.
- Establir com es gestionarà la qualitat del projecte.
- Definir l'organització del projecte, crear l'equip de treball i assignar-hi el personal necessari.
- Especificar els sistemes i eines per a la comunicació interna i externa de l'equip de treball, i per a la gestió de la informació.

Les fases típiques del procés de planificació, amb els resultats que s'han d'obtenir, són:

Fase	Resultats
Definir les línies bàsiques del projecte: problema que cal resoldre, missió i objectius, especificacions, etc.	Pla general del projecte.
Analitzar el detall de les activitats i les tasques que cal dur a terme per assolir l'objectiu final.	Estructura de descomposició del treball (EDT).
Determinar la relació òptima entre les tasques, temporalitzar-les i calcular la durada mínima del projecte; assignar els recursos a les tasques.	Programa del projecte. Cronograma o diagrama de Gantt. Diagrama de xarxa de la ruta crítica (CPM). Diagrama PERT.
Analitzar els costos del projecte.	Pressupost del projecte.
Organitzar el projecte. Definir l'equip, el seu funcionament i les relacions amb l'estructura de l'organització.	Pla general del projecte.
Aprovar la planificació.	Pla general del projecte.



Per planificar amb efectivitat, es recomana:

- Fer la planificació en una reunió de l'equip de treball ben preparada.
- Fer que tot l'equip del projecte participi en aquestes reunions.
- Preveure en la planificació com es recolliran i s'aplicaran els canvis.
- Concentrar-se en el resultat que s'ha d'assolir.
- Registrar els aspectes secundaris només en el moment que sigui adequat tractar-los.
- Si el projecte és complex, és recomanable dividir-lo en fases o en blocs autònoms.

En el cas de l'**Administració local**, cal considerar que normalment es donen els nivells de planificació següents:

Estratègica

S'emmarca en el llarg termini, i requereix perquè tingui èxit un alt grau de consens i una àmplia perspectiva. Els instruments són plans estratègics, plans directors i similars.

Tàctica

El marc temporal és l'any. Es desenvolupa al voltant de l'elaboració del pressupost, amb programes d'actuació.

Quadriennal

L'horitzó temporal és el mandat polític. Necessita consens del govern, tot i que és desitjable ampliar-lo tant com sigui possible, si es vol aconseguir un impacte sostingut de les actuacions. Els instruments tradicionals són els plans d'actuació i els plans sectorials.

Operativa

És el nivell en què apareix la gestió de projectes i de processos operatius. L'abast temporal que té depèn de les característiques de cadascun d'aquests projectes i processos.

UNITAT 2. EL PLA DEL PROJECTE

El **pla de treball** s'ha de formalitzar en un document que serà una de les guies de treball del responsable del projecte i del seu equip. També serà una referència per a altres parts interessades (entre elles, qui formula l'encàrrec).

Els continguts mínims d'un pla de projecte han de ser els següents:

1. Dades d'identificació del projecte.
2. Declaració del problema o oportunitat identificats.
3. Declaració de la missió.
4. Detall dels objectius (recordeu allò que hem esmentat al mòdul 2, unitat 1).
5. Detall dels resultats intermedis o "productes lliurables" que cal assolir: informes, documents, productes materials, etc. És recomanable identificar els "productes lliurables" al final de cada fase o activitat, per facilitar el seguiment dels projectes.
6. Explicació de les especificacions que han de complir els resultats esperats (per exemple, regulacions o normatives que s'han de seguir, codis sectorials o normes de qualitat).
7. Estructura de descomposició del treball (vegeu la unitat 3 en aquest mòdul), amb la identificació de totes les tasques que cal realitzar per assolir els objectius del projecte. L'estructura de descomposició del treball o EDT serveix també per dibuixar l'abast del projecte.
8. Equip del projecte.
9. Recursos necessaris: econòmics, materials, etc.
10. Amenaces i riscos detectats, amb indicació, quan sigui possible, dels plans de contingència.
11. Sistema previst per al control del projecte.
12. Sistema de comunicació interna i externa que emprarà l'equip de treball.
13. Observacions finals.



estructura de descomposició del treball: Tècnica de descomposició funcional de les activitats i tasques que formen part d'un projecte i que es plasma en una relació de les tasques que cal dur a terme, ordenades jeràrquicament i que es poden representar mitjançant un diagrama d'arbre.
sigla EDT

UNITAT 3. L'ESTRUCTURA DE DESCOMPOSICIÓ DEL TREBALL

L'estructura de descomposició del treball (EDT) és una tècnica de descomposició funcional de les activitats i tasques que formen part d'un projecte, que es plasma en una relació de les tasques que s'han de dur a terme, ordenades jeràrquicament i sovint representades mitjançant un diagrama d'arbre.

L'**objectiu** de l'estructura de descomposició del treball d'un projecte és simplificar la gestió de projectes complexos, gràcies a la desagregació en fragments que siguin més fàcils de controlar.

Fer l'estructura de descomposició del treball contribueix a assolir les **fites** següents:



Per elaborar l'estructura de descomposició del treball, cal seguir aquests passos:



A l'hora d'implementar l'estructura de descomposició del treball, però, cal tenir en compte els conceptes següents:

- **Descompondre cada activitat en tasques** que produeixin un resultat intermedi clarament identificable i controlable.

- La divisió de les tasques s'ha de fer amb un **criteri funcional**, que no ha de coincidir necessàriament amb l'estructura organitzativa de l'entitat (àrees, serveis, unitats...).
- Cada element subordinat s'ha de correspondre amb **un únic element superior**. No hi pot haver solapaments entre activitats o tasques.
- S'han d'incloure en l'estructura de descomposició del treball **totes les tasques** del projecte, encara que siguin executades per un agent extern a l'organització.
- Identificar cada element de l'estructura de descomposició del treball amb un **codi** que representi l'estructura jeràrquica del projecte.

Per cadascuna de les tasques en què es descompon el projecte cal dur a terme una definició precisa i detallada del treball que s'ha de fer, a partir de l'explicació dels components següents:

- ✓ Codi jeràrquic.
- ✓ Nom de l'activitat o de la tasca.
- ✓ Resultat que s'espera assolir.
- ✓ Recursos necessaris.
- ✓ Temps d'execució previst.
- ✓ Pressupost assignat.

Els criteris que cal tenir en compte a l'hora de definir el **grau de detall de l'estructura de descomposició del treball** són els següents:

- S'ha de poder **assignar responsabilitats individuals** sobre les tasques i sobre els resultats que han de produir.
- El detall ha de ser el suficient per **facilitar i ajustar al màxim les estimacions de cost i de temps**.
- El detall de les tasques ha de subministrar **informació suficient** sobre l'estat d'execució, per fer possible el monitoratge i el control de l'avenç del projecte.
- L'EDT ha de ser prou detallada perquè totes les parts interessades, inclosos tots els membres de l'equip de treball, entenguin quina és la seva responsabilitat i quins resultats s'esperen de les tasques que tinguin assignades.

L'elaboració de l'estructura de descomposició del treball del projecte és l'ocasió adequada per **assignar les responsabilitats concretes** de cada membre de l'equip de treball del projecte.

Cada element de l'estructura de descomposició del treball ha de tenir un **responsable únic** i individual, clarament identificat. La seva responsabilitat consisteix, genèricament, a executar el treball necessari per obtenir el resultat esperat, aplicant els recursos i en el temps que es determini posteriorment (en la programació).

D'altra banda, planificar un projecte comporta fer una **estimació de diverses variables**: temps d'execució, cost, recursos necessaris... Per dur-la a terme correctament, és d'utilitat:

- tenir l'estructura de descomposició del treball del projecte, ja que aquest instrument mostra quines tasques cal fer i qui les farà, i
- haver documentat correctament projectes anteriors i poder consultar aquests registres per disposar de dades històriques.