

---

Direcció de projectes

---

# Mòdul 1. La direcció de projectes a l'Administració local

---

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.



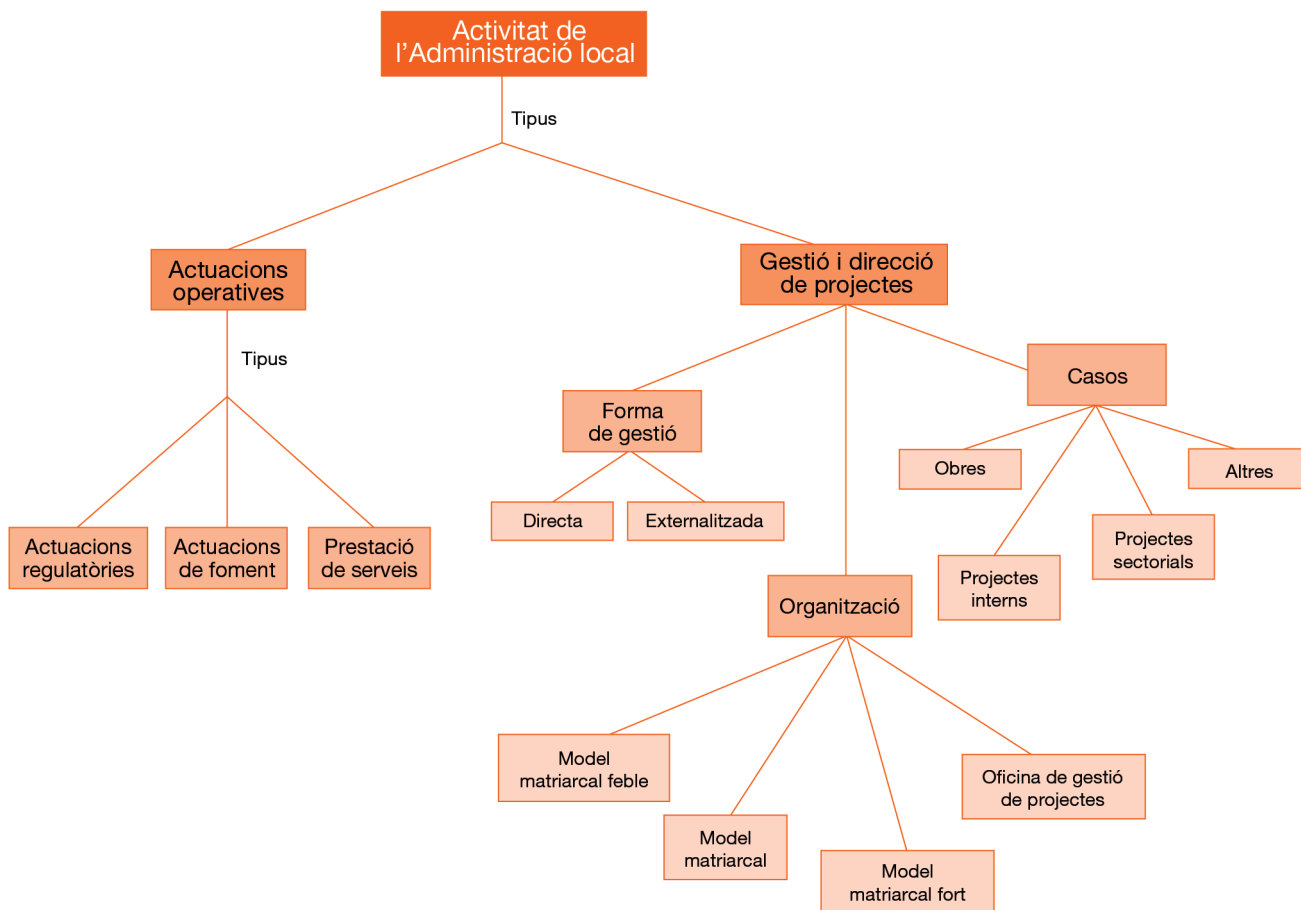
**Diputació  
Barcelona**

## Índex

---

Mapa conceptual .....	3
Introducció .....	4
<b>Unitat 1. Una aproximació a la direcció de projectes a l'Administració local .....</b>	<b>5</b>
1.1. L'estructura organitzativa de l'Administració .....	6
1.1.1. Gestió de projectes a l'estructura organitzativa de l'Administració.....	8
1.1.2. El model matricial.....	11
<b>Unitat 2. L'oficina de gestió de projectes .....</b>	<b>16</b>
Resum .....	19
Glossari .....	20
Referències bibliogràfiques.....	21

## Mapa conceptual



## Introducció

En aquest mòdul, analitzarem les característiques de la direcció de projectes a l'Administració pública local.

D'entrada, veurem que la gestió i desenvolupament de projectes a l'Administració no és l'activitat més habitual que s'hi du a terme, ja que aquesta s'orienta més habitualment a executar processos operatius normalitzats: actuacions regulatòries, actuacions de foment i prestació de serveis.

No obstant això, en determinats moments i en alguns àmbits de l'Administració local sí que s'han de dur a terme projectes. En aquests casos, es pot optar per fer-ho amb recursos propis, de forma directa, o bé per contractar l'assistència d'empreses externes.

Quan ha de gestionar projectes, l'Administració ha de decidir de quina forma els organitzarà: com s'estructuraran els equips, com funcionaran i com es relacionaran amb l'organització d'origen. En aquest mòdul, sabreu quines són les diverses alternatives que té l'Administració pública, tenint en compte que normalment s'estructura segons el model jeràrquic i funcional clàssic, per impulsar els seus projectes.

En el mòdul parlarem també de l'oficina de gestió de projectes (OGP) com a alternativa per a les administracions o per a aquells serveis de les administracions que han de desenvolupar projectes amb freqüència.

## UNITAT 1. UNA APROXIMACIÓ A LA DIRECCIÓ DE PROJECTES A L'ADMINISTRACIÓ LOCAL

L'activitat principal de l'Administració no és la gestió de projectes, sinó la de dur a terme diferents tipus d'actuacions, orientades en tots els casos a la **generació de valor per a la ciutadania**.



### Important

Les actuacions típiques de l'Administració poden agrupar-se en:

- Actuacions regulatòries, de control o "de policia".
- Actuacions de foment (d'actituds, de comportaments, d'activitats econòmiques, etc.).
- Prestació de serveis.

La gestió de projectes singulars forma part d'aquest sistema de gestió de processos, però no és normalment l'única forma d'actuació ni la més important. En general, la gestió de projectes és una excepció dins de les organitzacions de les administracions públiques, que estan dissenyades per donar resposta a la necessitat dels seus processos operatius normals.



Això no obstant, en alguns àmbits funcionals de l'Administració, la gestió de projectes pot tenir un pes específic més destacat. És el cas, per exemple, dels departaments d'obres.

D'altra banda, l'Administració pot seguir dues estratègies per gestionar els projectes que ha d'executar:

1. Fer-ho directament.
2. Contractar externament els serveis d'empreses especialitzades.

En aquest curs, ens centrarem en el cas de l'execució de projectes per les administracions amb la seva pròpia organització i utilitzant fonamentalment recursos propis, encara que amb el suport puntual d'empreses externes per a tasques específiques.



La gestió directa de projectes per part de les administracions és una situació freqüent en diversos àmbits:

- Execució de determinades obres, normalment de dimensions reduïdes.
- Projectes interns d'innovació o canvi de sistemes i eines de treball: modernització administrativa, reestructuracions, creació i implantació d'instruments de gestió del personal, elaboració de normativa, etc.
- Projectes tècnics sectorials: establiment de serveis, execució d'algunes activitats, o d'altres que no es poden considerar processos operatius encara que s'executin periòdicament, pel caràcter singular que tenen (per exemple, festes majors o festivals), etc.

Quan una administració s'enfronta al repte de gestionar un projecte, ha de decidir de quina manera l'organitzarà i com adaptarà aquesta organització del projecte a la seva estructura organitzativa.

Per exemple, haurà de determinar qui formarà l'equip del projecte i qui n'assumirà la direcció. Aquests dos aspectes sortiran d'una estructura existent que imposarà algunes restriccions derivades de la naturalesa de les organitzacions de l'Administració pública.



### Definició

L'organització que impulsa la realització d'un projecte es denomina organització d'origen. S'ha de distingir l'organització d'origen de l'organització del projecte mateix.



### Important

Així, doncs, cal definir el marc de referència derivat de l'estructura orgànica de l'Administració, ja que aquest marc disposarà d'unes persones determinades, d'un sistema i d'unes polítiques de gestió, d'unes normatives vigents, d'una jerarquia i d'una divisió funcional més o menys rígides, etc..

El projecte necessita l'organització adequada per dur a terme les activitats i assolir els objectius de la forma més eficaç i eficient possible.

Tanmateix, l'organització funciona basant-se en processos estables que continuaran després que el projecte hagi acabat, i que determinen una estructura també estable.

## 1.1 L'ESTRUCTURA ORGANITZATIVA DE L'ADMINISTRACIÓ

A fi que les persones complexin les seves funcions correctament i es puguin assolir els objectius col·lectius, és necessari organitzar una estructura que les relacioni de la forma més adequada.

L'estructura organitzativa d'una entitat estableix les dependències i les relacions jeràrquiques i funcionals entre els diferents elements individuals (les persones) i col·lectius (departaments, unitats) que la formen.

En el cas concret de l'Administració pública, aquesta estructura organitzativa és determinada per unes característiques pròpies:

1. L'Administració pública, i en concret l'Administració pública local, és un tipus d'organització d'un **alt nivell de complexitat**. Aquesta complexitat no es deriva de la seva dimensió (tot i que en alguns casos és un factor addicional), sinó de la seva **gran diversitat funcional**, resultat de l'exercici de les seves competències, tant obligatòries com voluntàries, i de la **densa normativa** que s'aplica al seu funcionament orgànic i operatiu.

La diversitat funcional de les administracions ha d'encaixar amb un únic model i sistema formal de gestió, que, d'altra banda, es caracteritza per l'alt grau de formalització que té i la reduïda flexibilitat. Aquest model s'ha mantingut sense canvis substancials durant molt de temps; un dels trets definitoris de l'Administració és l'estabilitat organitzativa.

2. A les organitzacions de l'Administració pública existeix una inevitable **interdependència entre política i gestió**.

Aquesta interdependència no es limita a l'establiment d'objectius i estratègies per a les actuacions, sinó que afecta els criteris d'organització, les formes de prestació dels serveis, la prioritització de l'assignació de recursos, etc.

3. A l'Administració pública **no existeix una relació directa i immediata entre actuacions i recursos financers**. Es desenvolupen moltes activitats que no generen recursos suficients per mantenir-les i que, en canvi, formen part de serveis nodulars, fins i tot obligatoris.

Com a conseqüència d'això, no és fàcil fer una mesura de l'eficiència d'aquestes actuacions, ni del rendiment de l'organització en termes econòmics. És també difícil determinar quina és l'estructura òptima per a les activitats que cal realitzar.

4. La dinàmica organitzativa de les administracions públiques es troba fortament condicionada per uns **límits normatius estrictes, que afecten la gestió de les persones**.

La normativa tendeix a un rígid estructuralisme, que busca l'estabilitat, basat en elements simples com els llocs de treball, les places i les unitats orgàniques. Això dificulta notablement la gestió de les necessitats organitzatives en termes personals (i també la gestió de les necessitats del personal).



Per exemple, és difícil fer una gestió orientada a les competències professionals, ja que aquestes competències són individuals i reclamen una flexibilitat i una personalització en la gestió que costa d'encaixar amb les pràctiques organitzatives i de gestió dels recursos humans tradicionals.

Com a conseqüència de tot això, ens trobem que les administracions públiques es caracteritzen en general pel fet de tenir estructures organitzatives rígides tant des del punt de vista jeràrquic com des del funcional, poc receptives a la flexibilitat i l'adaptabilitat que reclama la gestió de projectes singulars.

Les administracions públiques són organitzacions estructurades amb criteris **funcionals i jeràrquics**.

Quan es parla de *criteris funcionals* s'entén que les persones que integren l'organització s'agrupen en àmbits que exigeixen una formació i una experiència professional similar: arquitectes, enginyers, metges, juristes, economistes, treballadors i educadors socials, administratius, etc. Es tracta d'un criteri de divisió del treball segons professions homogènies.

Aquests àmbits constitueixen unitats funcionals, amb una persona responsable a la qual els seus membres han de retre compte de la feina que fan.

Segons la dimensió de l'organització, a més, aquestes unitats poden integrar-se en altres departaments, o dividir-se en àmbits més petits, ja que la capacitat d'un responsable de supervisar l'activitat del seu personal

és limitada. Una unitat orgànica no pot ser massa gran perquè seria difícil de controlar i coordinar, ni massa petita, perquè es tendiria a una excessiva jerarquitització que dificultaria la gestió operativa.



### Important

El model d'estructura organitzativa de les administracions públiques és el **model jeràrquic i funcional tradicional**: divisió del treball segons blocs funcionalment homogenis i capacitat de comandament d'uns blocs superiors sobre altres d'inferiors.

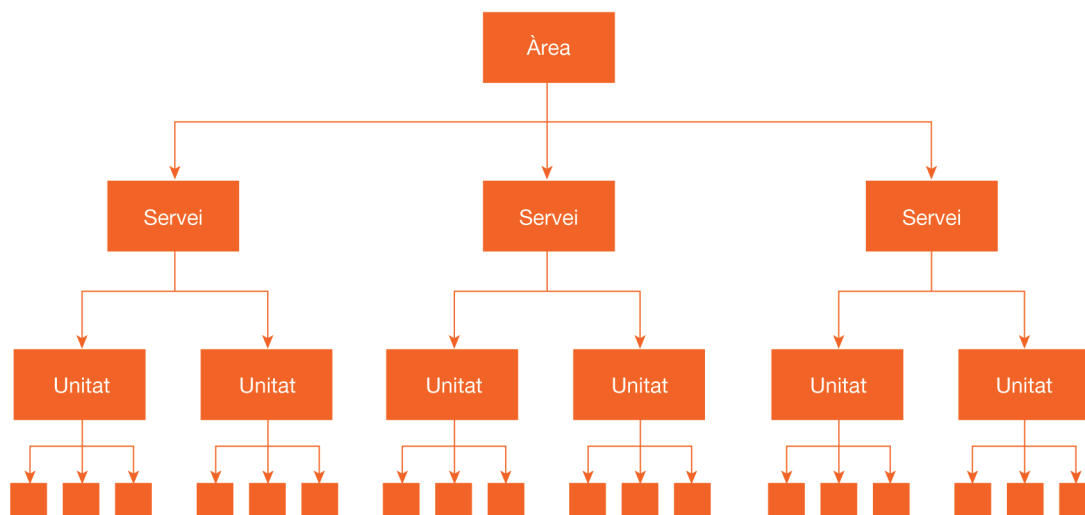


Diagrama 1. Estructura jeràrquica i funcional tradicional

El model jeràrquic i funcional tradicional presenta alguns avantatges per al funcionament de l'Administració pública (motiu pel qual ha tingut tant d'èxit):

- Permet un millor aprofitament dels recursos humans, ja que el personal s'assigna a tasques i no a processos o a projectes, amb la qual cosa s'evita que en cas d'esperes quedi inactiu.
- Permet al personal especialitzar-se en tasques molt concretes, i assolir un alt nivell de capacitat tècnica quan és necessari.
- Permet compartir informació i transferir experiències entre els professionals de forma senzilla.

#### 1.1.1. Gestió de projectes a l'estructura organitzativa de l'Administració

No obstant això, encara que l'organització de l'Administració pública estigui fonamentada en l'existència d'uns processos operatius d'actuació regulars i més o menys estables, cada dia tenen més importància les necessitats que han de ser cobertes mitjançant la gestió de projectes singulars.

Aquestes necessitats es deriven de situacions puntuals a les quals s'ha de donar resposta, però també de l'impacte que tenen en l'Administració els processos de canvi en l'entorn i d'innovació.



Cada vegada són més freqüents les actuacions que es desenvolupen des de l'Administració i que s'assemblen més a un projecte clàssic que a una tramitació administrativa burocràtica o la prestació tradicional d'un servei. Quan una organització amb un model jeràrquic i funcional tradicional s'enfronta a la gestió de projectes singulars, acostuma a passar el següent:

1. Les tasques que s'han de dur a terme es reparteixen entre el personal de les diferents unitats operatives, segons les **característiques funcionals** que tenen. El personal que intervé en el projecte no arriba a formar un equip de treball, i menys un equip orgànicament integrat, amb la qual cosa continua dependent jeràrquicament del seu comandament d'unitat orgànica.
2. La direcció del projecte acostuma a **assignar-se a un comandament orgànic** seguint criteris jeràrquics; per exemple, el comandament màxim de l'àmbit funcional que tindrà més personal intervenint en el projecte, o bé el comandament de l'àmbit que ha de dur a terme les tasques més complexes, o bé un comandament jeràrquicament superior a totes les unitats que intervindran en el projecte. Amb freqüència, aquesta direcció tindrà més un caràcter de coordinació que de direcció estricta, i moltes vegades haurà de ser reforçada amb un "comitè de direcció" integrat per tots els comandaments de les unitats que tenen personal assignat al projecte.

Això és necessari perquè la direcció del projecte no té autoritat directa sobre el personal del projecte, i necessita l'assentiment dels comandaments orgànics corresponents.

Aquest sistema d'organització adaptat a la gestió de projectes es denomina **model matricial feble**:

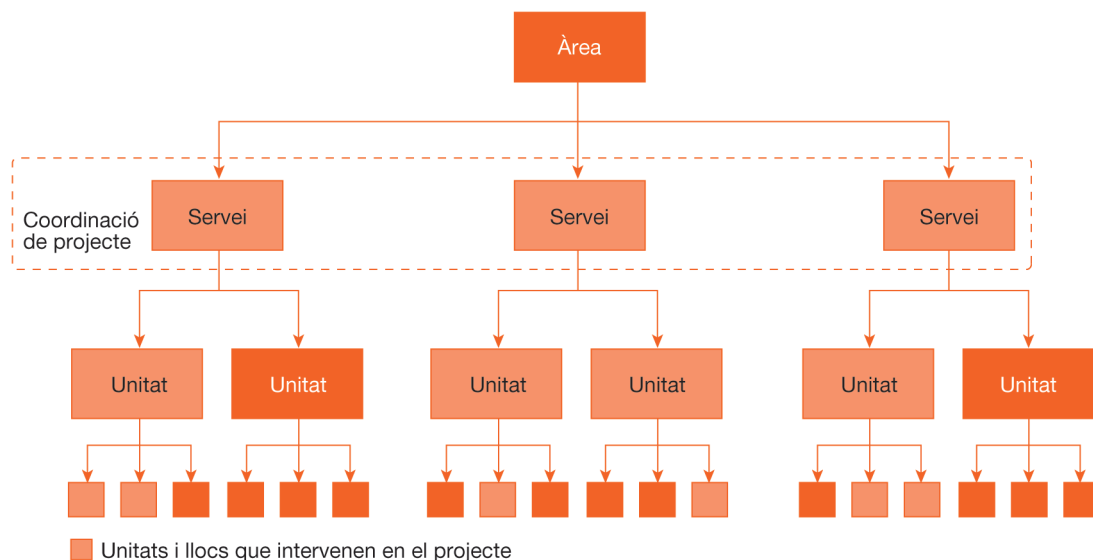


Diagrama 2. Model matricial feble

El model matricial feble, que dona resposta a la gestió de projectes sense qüestionar l'estructura jeràrquica i funcional tradicional, comporta, no obstant això, alguns problemes:

- Les unitats es mantenen com a grups autònoms amb escassa interacció entre elles. El seu personal no està acostumat a treballar en equip amb professionals d'altres àmbits. Fins i tot, és possible que no hagi treballat mai en equip. La coordinació és difícil.

- Els objectius propis de cada unitat tenen més pes que els objectius comuns del projecte. Això implica que cada unitat tendirà a actuar en funció dels seus criteris professionals, i no amb visió de conjunt; a més, és probable que, en cas de conflicte, es prioritzin els processos operatius de la unitat sobre les necessitats del projecte.
- El personal de les unitats continua depenent jeràrquicament del seu comandament orgànic, no d'una direcció del projecte.
- Si existeix una direcció única del projecte, no tindrà autoritat jeràrquica sobre les persones que treballin al projecte però no formin part de la seva unitat orgànica, amb la qual cosa no podrà prendre determinades decisions sobre el seu treball sense l'assentiment dels comandaments que correspongui.
- A més, si existeix un comandament que exerceix aquesta direcció de projecte, ho haurà de fer alhora que manté el seu lloc i funcions com a comandament de línia, amb la qual cosa acumularà tasques complexes que requereixen en tots dos casos una dedicació intensa. Normalment, alguna d'aquestes tasques se'n ressentirà.
- El criteri d'assignar la direcció del projecte a un comandament tenint en compte criteris jeràrquics o d'especialització tècnica obvia la necessitat que tingui les competències professionals necessàries com a director i gestor de projectes.

Si els projectes que cal desenvolupar són molt estandarditzats i tenen un baix grau d'incertesa, poden ser correctament executats des d'una estructura funcional i jeràrquica tradicional. En qualsevol cas, no és el model més adequat en el cas de projectes de certa complexitat i encara més incertesa.

En general, amb aquest model, tenen prioritat les consideracions tècniques de cada unitat o especialista sobre els objectius de conjunt. És molt difícil imposar una orientació als resultats generals i a cobrir les necessitats i expectatives de qui ha de rebre el resultat del projecte.

En cas que hi hagi una direcció del projecte que intenti forçar aquesta visió de conjunt i aquests interessos globals, és probable que es generin **conflictes organitzatius**.



### Important

La cultura d'una organització té una influència molt important sobre la forma en què es gestionen els seus projectes.

En una administració pública, en la qual el model tradicional jeràrquic i funcional té un pes molt fort sobre la cultura organitzativa, és difícil que s'acceptin alternatives organitzatives innovadores, i una direcció de projectes amb un estil participatiu i flexible tendirà a trobar-hi entrebancs i inconvenients.

### 1.1.2. El model matricial

Per respondre als problemes d'integració de la gestió de projectes en una estructura jeràrquica i funcional clàssica es tendeix a implantar progressivament estructures de tipus matricial que corregeixen les dificultats del model matricial feble.

En els models matricials, tot i que el personal s'enquadra en una estructura d'unitats funcionals, es pot integrar en equips de projecte dirigits per una persona responsable, que no és necessàriament un comandament orgànic. Així, es pot donar la situació que un treballador tingui dos comandaments a qui reportar i de qui rebre instruccions, la qual cosa no deixa de ser una font potencial de conflicte.

Per resoldre aquest inconvenient, cada vegada que es posa en marxa un projecte i se'n crea l'equip, s'ha de definir clarament el camp d'actuació i la responsabilitat de cada àmbit: unitat operativa i equip de projecte. A més, s'han de determinar formalment les responsabilitats i les capacitats d'actuació de la direcció del projecte.



#### Atenció!

És recomanable que, quan la dimensió i les característiques del projecte ho justifiquin, la determinació de les responsabilitats de la direcció del projecte es faci mitjançant un nomenament formal per part de l'òrgan de govern competent, i pel període de durada del projecte.

Habitualment es produirà una distribució de rols entre la direcció del projecte i els comandaments de les unitats funcionals implicades:

- La **direcció del projecte** fixarà el contingut, els objectius, l'abast i els nivells de qualitat del projecte, farà la planificació, la programació i el pressupost, i en controlarà l'execució. També controlarà si s'assoleixen els resultats i el desenvolupament de les persones que integren el seu equip.
- Els **comandaments funcionals** assignaran les persones concretes al projecte en funció de les necessitats que els traslladi la direcció del projecte, i controlaran la qualitat de l'execució tècnica de les tasques que ha de realitzar el seu personal.

Si el projecte és de gran complexitat i l'equip de treball molt ampli, cada unitat funcional pot designar una persona que coordini els treballadors especialistes en un àmbit. Aquests coordinadors donaran suport a la direcció del projecte en les seves responsabilitats.

En aquest model matricial l'estructura organitzativa temporal del projecte se superposa a l'estructura jeràrquica i funcional estable de l'Administració.

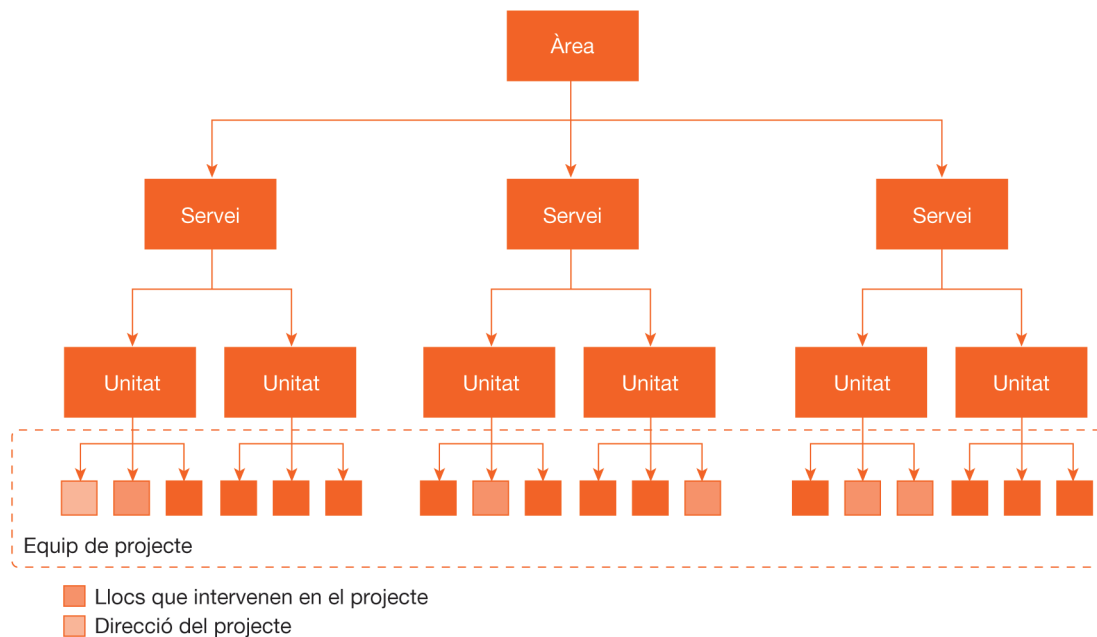


Diagrama 3. Estructura matricial

El model matricial fa conviure l'organització del projecte amb l'organització estable, per la qual cosa són freqüents els conflictes (per exemple, per la prioritització dels treballs, l'assignació de recursos o la dedicació del personal), i es fa necessària la intervenció d'un nivell superior de direcció que arbitri en aquestes situacions.

L'efectivitat de l'equip de projecte passarà també perquè el personal adquireixi les competències necessàries per treballar en equip i tingui instruccions clares d'aquella autoritat arbitral respecte als criteris de comandament.

També cal que existeixi un sistema de comunicació i de gestió de la informació eficaç perquè les decisions es prenguin tenint en compte les necessitats objectives del projecte i no les necessitats de les unitats funcionals.

Una de les missions de la direcció del projecte serà equilibrar els objectius de la gestió del projecte (costos, terminis, resultats, etc.), amb els objectius de qualitat tècnica aplicables a cada tasca i que són responsabilitat de les unitats funcionals i dels seus comandaments.

Si la naturalesa del projecte que s'ha de gestionar ho requereix, el model matricial es pot reforçar per donar més autonomia i capacitat d'actuació a l'organització del projecte i a la seva direcció.

Aquest model matricial fort, que pot ser aplicat també a altres necessitats de l'Administració (per exemple, a la gestió de programes transversals), té les característiques següents:

- La direcció del projecte té el control i la capacitat de decisió complets sobre el projecte, per delegació dels òrgans que correspongui. Té també el comandament, pel que fa al projecte, del personal del seu equip. Els comandaments funcionals actuen com a suport d'aquesta direcció.
- La persona que exerceix la direcció del projecte té les competències professionals necessàries per dur a terme les seves funcions; és, per tant, un especialista en direcció de projectes.
- La direcció del projecte disposa de la dedicació suficient, si escau, íntegra, per fer les seves funcions.

- El personal assignat al projecte té una dedicació temporal fixada; en algun cas pot estar dedicat al projecte a temps complet, si escau.

Hi ha la possibilitat, fins i tot, que el personal del projecte i la persona responsable formin una unitat de treball temporal, dedicada a l'execució del projecte i completament autònoma, fins que es dissolgui quan assolixi els objectius fixats.

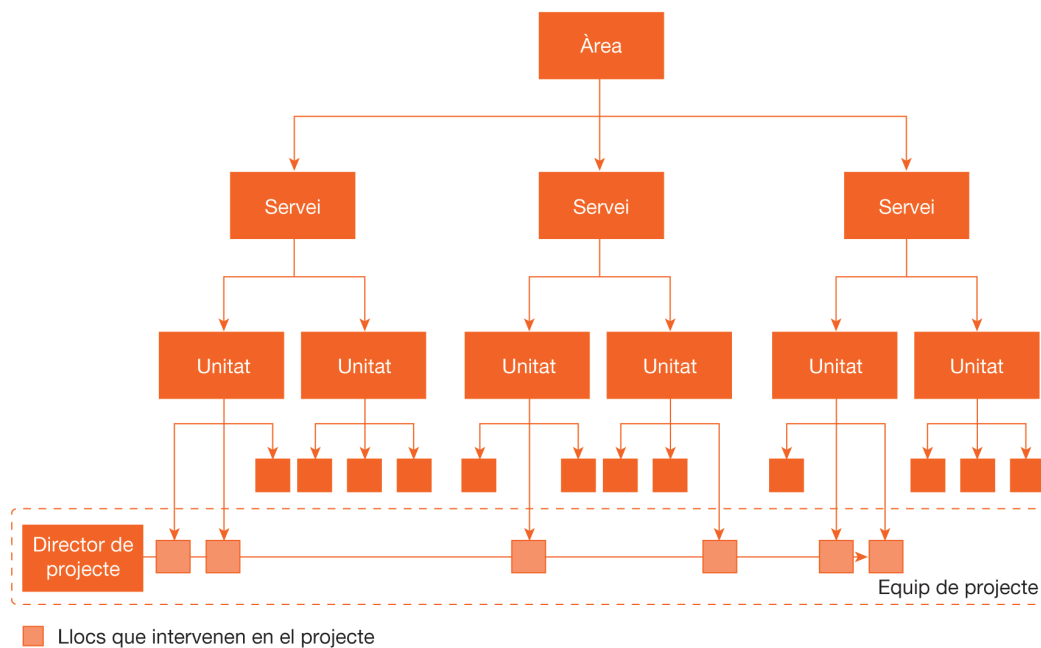


Diagrama 4. Estructura matricial forta

El cas més extrem és l'organització orientada a la gestió de projectes. En aquest model els equips de projecte tenen una estructura estable, tot i que hi pugui haver canvis d'assignació de personal a projectes concrets. Les direccions de projecte tenen una gran autonomia i poden existir departaments *staff* per proporcionar el suport intern necessari.

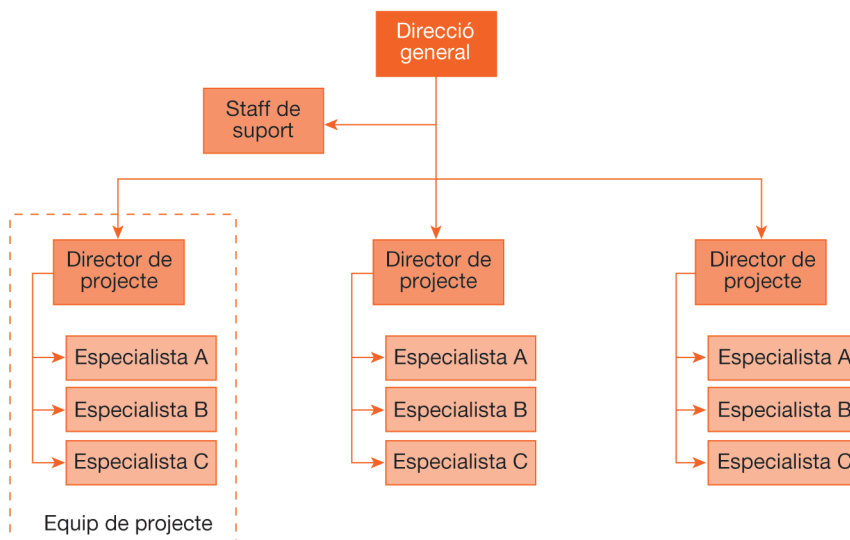


Diagrama 5. Estructura orientada a projectes

Les organitzacions matrerials són una combinació de les característiques de les organitzacions funcionals tradicionals i de les orientades a projectes, amb diferent grau d'intensitat, com s'ha vist.

El model matrerial feble manté moltes de les característiques de les organitzacions funcionals i els responsables de projecte són més coordinadors de comandaments funcionals que autèntics directors. En canvi, en les organitzacions matrerials fortes es donen més característiques de les organitzacions orientades a projectes: poden tenir directors de projecte fins i tot a dedicació completa i amb considerable autonomia, i amb una part de l'equip també dedicats únicament al projecte sota la seva direcció.

En el cas més freqüent, les organitzacions matrerials equilibren la necessitat de tenir una direcció de projectes amb el manteniment d'una estructura funcional i jeràrquica estable.



### Atenció!

Per aplicar el model matrerial a una administració pública, cal tenir en compte el següent:

1. Ha d'existir un sistema de gestió de les persones prou madur per introduir elements de flexibilitat sense generar crisis en l'estructura bàsica de funcionament.
2. Aquest sistema de gestió de les persones ha de preveure:
  - a. Que es pugui assignar temporalment unes tasques concretes (les que requereixi el projecte) a una persona, segons les competències professionals d'aquesta persona. Aquesta assignació pot ser completa o parcial.
  - b. Que si és necessari es pugui retribuir una dedicació addicional o establir incentius per l'assoliment d'objectius, a través del complement de productivitat.
3. Les persones amb coneixements i experiència per exercir la direcció de projectes han de tenir la preparació adequada en aquesta matèria; no és suficient ser un bon especialista en un àmbit tècnic.
4. L'alta direcció de l'Administració, és a dir, l'equip de govern i la direcció executiva (gerents, caps d'àrea, directors de serveis), han d'implicar-se activament a donar suport a les direccions dels projectes en curs, sobretot per evitar que l'estructura jeràrquica estable posi impediments a la seva capacitat d'actuació per assolir els objectius fixats.



### Per saber-ne més

A l'Administració pública, quan es parla d'*alta direcció* existeix una dualitat entre la responsabilitat política i la responsabilitat executiva.

Cada organització té una forma concreta d'equilibrar tots dos vessants, però sempre és desitjable un repartiment de papers, rols i responsabilitats que eviti confusions que posin en risc l'assoliment dels resultats esperats, sobretot en moments d'incertesa.

En principi, l'electe ha de determinar les polítiques i actuacions generals, escollint i prioritzant les diverses opcions segons el seu programa de govern, i establint els objectius generals de les actuacions. Normalment, són els electes els que formulen els encàrrecs dels projectes, estableixen els objectius generals que cal assolir i proporcionen els recursos necessaris per la via del pressupost de l'entitat.

Són els electes també els que avaluen en primera instància els resultats del projecte, per donar-ne compte a la ciutadania.

La direcció executiva dels projectes ha de rebre els encàrrecs d'actuació i ha d'establir l'estratègia concreta per tirar endavant els projectes i assolir els objectius generals fixats. Ha de donar compte de les seves actuacions als electes i, per tant, assumeix responsabilitats que demanen tenir autonomia suficient per executar el projecte segons els seus criteris professionals.

La direcció de projectes ha de subministrar informació objectiva perquè els responsables electes puguin prendre les decisions estratègiques adequades segons l'interès públic.

## UNITAT 2. L'OFICINA DE GESTIÓ DE PROJECTES

Una oficina de gestió de projectes (OGP) pot ser una bona alternativa per a les administracions que han de gestionar amb freqüència projectes.



### Definició

Una OGP és una unitat de l'organització, o d'una àrea d'aquesta organització, especialitzada a centralitzar i coordinar la direcció de projectes que té a càrrec seu.



### Atenció!

La forma d'un departament o unitat encarregat de la direcció dels projectes es pot aplicar també a altres tipus de processos, com els programes transversals.

Una OGP pot dirigir projectes diversos que no estiguin directament relacionats, però també pot encarregar-se d'impulsar projectes relacionats per assolir objectius o impactes comuns. Moltes vegades els programes transversals d'actuació de les administracions tenen aquest caràcter.

Les OGP posen l'èmfasi en la planificació coordinada, la prioritització i l'execució de projectes vinculats amb els objectius generals de l'àrea o del conjunt de l'Administració.

Una OGP té l'avantatge que pot especialitzar-se en el treball continuat en funcions pròpies de la direcció i gestió de projectes, com la planificació, la programació, el control i l'avaluació. Aquesta especialització li pot ser donada per la formació dels seus integrants i la utilització d'eines (per exemple, informàtiques), recursos i procediments específics.

L'oficina de gestió de projectes pot estar ubicada de tal forma dins de l'estructura de l'organització a fi de tenir l'autoritat suficient per actuar amb autonomia per assolir els seus objectius, amb la possibilitat de prendre decisions clau durant les diferents etapes del projecte, sota la supervisió de l'alta direcció o de l'equip de govern.

Quan la dimensió de l'organització i dels projectes que ha de dur a terme ho justifiquen, l'OGP pot tenir una estructura bàsica de personal dedicat exclusivament a aquestes funcions.



Una OGP típica en una administració local pot ser una unitat *staff* amb dependència directa d'una gerència o una direcció de serveis, amb una persona responsable amb les competències professionals pròpies de la direcció i gestió de projectes i el personal tècnic necessari, tant si aquest personal és permanent com assignat temporalment a l'oficina per dur a terme projectes concrets.

Aquesta OGP pot dirigir projectes i programes transversals de tota la gerència o la direcció de serveis de forma integrada.



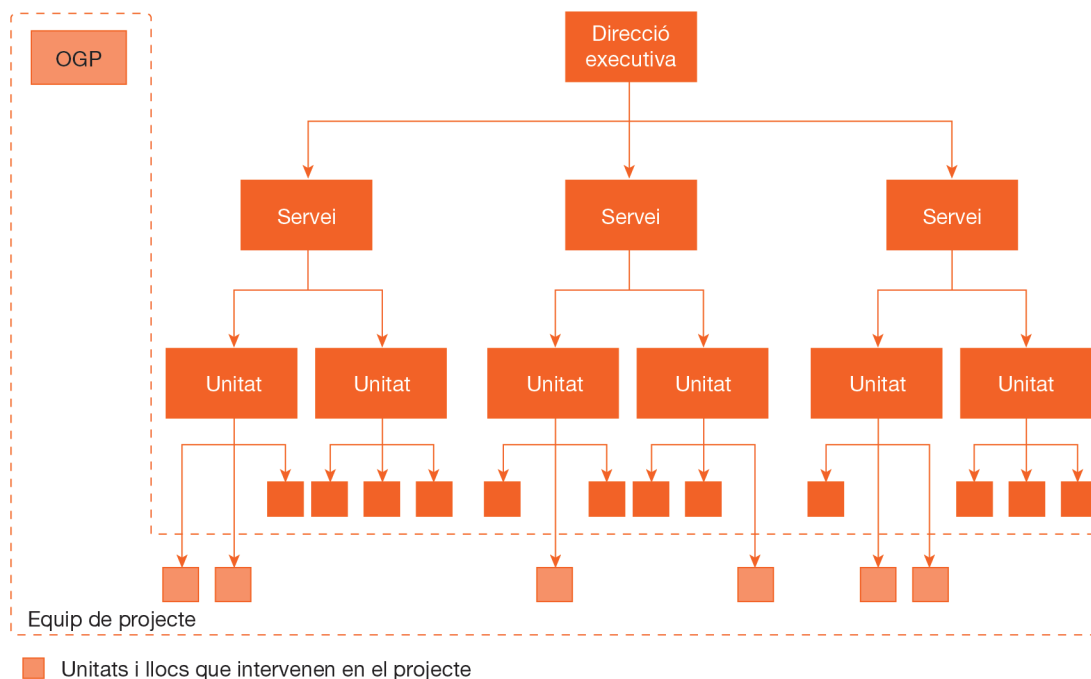


Diagrama 6. Model organitzatiu d'una oficina de gestió de projectes

Les **característiques bàsiques** d'una OGP són:

- Recursos compartits i coordinats entre tots els projectes administrats.
- Dedicació a la millora de les metodologies, tècniques i eines de direcció de projectes.
- Utilització d'eines de programació comunes (aplicacions informàtiques, tipus de diagrames, etc.).
- Sistema d'informació i models de documentació compartits.
- Gestió comuna de les comunicacions dels projectes.
- Supervisió centralitzada dels cronogrames i dels pressupostos dels projectes.
- Coordinació dels estàndards de qualitat del conjunt de projectes i en particular de cadascun d'aquests estàndards segons les especificacions que tinguin.

Les **diferències** entre la direcció de projectes individualitzada i una OGP es troben en aspectes com els següents:

- La direcció de projecte és responsable de complir els objectius específics del projecte dins de les seves restriccions, mentre que una OGP és una unitat organitzativa amb perspectiva de conjunt i orientacions generals derivades dels objectius estratègics generals de l'entitat.
- La direcció d'un projecte es mou dins de l'àmbit que li proporciona aquest projecte, mentre que l'OGP pot combinar situacions de diferents projectes per fer canvis en els programes i en l'abast dels projectes per assolir millor els objectius generals.
- La direcció d'un projecte té els recursos assignats, mentre que una OGP disposa d'un "paquet" de recursos compartits de l'organització que pot distribuir flexiblement entre diferents projectes.

- La direcció d'un projecte gestiona l'abast, la temporalització, el cost i la qualitat de les tasques del seu projecte, mentre que l'OGP gestiona el risc general, les oportunitats generals i les interdependències entre diferents projectes.
- La direcció d'un projecte informa la direcció de l'organització sobre el desenvolupament del seu projecte, mentre que l'OGP li proporciona informació consolidada i una visió de conjunt, integrada amb l'estratègia (per exemple, amb un pla de mandat o un pla d'actuació municipal) de tots els projectes que coordina.

La formació d'una OGP pot ser una alternativa vàlida per a les organitzacions amb una estructura funcional, com són les administracions públiques, ja que simplifiquen la gestió i direcció de projectes, sense la complexitat i les tensions que es deriven d'un organigrama matricial.

La funció d'una OGP dins de l'Administració pot variar des de la d'assessorament, limitada a la supervisió i el suport als responsables dels diferents projectes que s'estiguin impulsant, fins a una direcció formalment establerta, amb la corresponent delegació d'autoritat, per part dels òrgans de govern o de la direcció executiva.

Al seu torn, l'OGP pot dirigir directament els projectes amb el seu propi personal o delegar la direcció a altres tècnics, aportant el suport necessari per a la gestió, de forma que l'equip del projecte es pugui concentrar en l'execució de les tasques assignades.

Els membres de l'equip del projecte, inclosa la persona que n'exerceixi la direcció, poden assignar-se formalment durant el període d'execució del projecte a l'OGP.



L'aplicació amb flexibilitat del model d'una oficina de gestió de projectes pot ser un mecanisme molt interessant per a la formació continuada del personal, per afavorir la mobilitat horitzontal i per introduir elements motivadors dins d'estructures molt rígides i jerarquitzades com les que tenen les administracions.

Per exemple, la participació amb èxit en projectes d'una OGP pot considerar-se un factor que cal avaluar per a l'assignació d'incentius econòmics a través d'un complement de productivitat.

## Resum

En aquest mòdul, hem sabut de quina forma pot organitzar-se l'Administració pública per tirar endavant projectes amb resultats satisfactoris.

D'entrada, hem vist que la gestió de projectes no és l'activitat més habitual de les administracions; les actuacions típiques que duen a terme aquestes administracions són les de caràcter regulatori, les de foment i les de prestació de serveis. Per aquest motiu les administracions no s'organitzen naturalment de la forma més adequada per executar projectes.

No obstant això, l'Administració pública impulsa i gestiona projectes en força ocasions, especialment en alguns àmbits funcionals concrets. En aquests casos, pot optar per fer-ho directament, amb recursos propis, o per contractar els serveis d'empreses externes.

Si l'Administració opta per gestionar els projectes directament, ha de fer algunes adaptacions en el funcionament del model jeràrquic i funcional en què normalment s'organitza. En aquest model, les persones i els llocs de treball que ocupen s'agrupen en blocs homogenis segons les funcions que han de realitzar i s'integren en departaments que depenen els uns dels altres per a la presa de decisions.

Es tracta d'un model adequat per al desenvolupament de processos operatius estandarditzats, que permet una alta especialització i un bon aprofitament dels recursos en aquest tipus de processos, però que no és el més adequat per executar projectes que necessiten agrupar diferents professionals sota una direcció específica i per un període determinat.

Les possibles respostes que hem revisat són:

- El **model matricial feble**, que no comporta modificacions substancials de l'estructura jeràrquica i funcional tradicional.
- El **model matricial**, segons el qual, tot i que el personal s'enquadra en una estructura d'unitats funcionals, es pot integrar en un equip de projecte amb una direcció específica, amb caràcter temporal.
- El **model matricial fort**, que, respecte de l'anterior, dóna a la direcció del projecte la capacitat de decisió completa sobre el personal, per sobre dels comandaments funcionals.
- Una organització completament **orientada a projectes**, que s'estructura de forma flexible segons les necessitats dels projectes en curs.

Finalment, hem revisat el model d'oficina de gestió de projectes (OGP), com a alternativa per a administracions o serveis que han de gestionar projectes amb freqüència. Una OGP és una unitat de l'organització especialitzada en la direcció i gestió de projectes a l'Administració.

## Glossari

**oficina de gestió de projectes**

Unitat de l'organització d'origen, o d'una àrea d'aquesta organització, especialitzada a centralitzar i coordinar la direcció de projectes que té a càrrec seu.

**organització del projecte**

Organització que adopta l'equip del projecte, inclosa la seva direcció, per realitzar les seves funcions.

**organització d'origen**

Organització en el marc de la qual s'impulsa un projecte.

## Referències bibliogràfiques

**Cos Castillo, Manuel de** (1995). *Teoría general del proyecto*. Vol. I: *Dirección de proyectos*. Madrid: Síntesis.

**Diversos autors** (1996). *Human Resource Skills for the Project Manager*. Newton Square: Project Management Institute (PMI).

**Diversos autors** (2003). *International Standard ISO 10006:2003. Quality Management Systems. Guidelines for Quality Management in Projects*. Ginebra: ISO.

**Diversos autors** (2005). *Norma internacional 9000:2005. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario*. Ginebra: ISO.

**Kerzner, Harold** (2009). *Project Management. A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling* (10a. edició). Hoboken, Nova Jersey: John Wiley & Sons.

**March, James G.; Simon, Herbert A.** (1981). *Teoría de la organización*. Barcelona: Ariel.

**Ramió, Carles** (1999). *Teoría de la organización y administración pública*. Madrid: Tecnos.

**Ramió, Carles; Ballart, Xavier** (1993). *Lecturas de teoría de la organización* (2 vol.). Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas.