
Direcció de projectes

Resum

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

Índex

Unitat 1. Què és un projecte?	2
Unitat 2. L'oficina de gestió de projectes	8



Diputació
Barcelona

UNITAT 1. QUÈ ÉS UN PROJECTE?

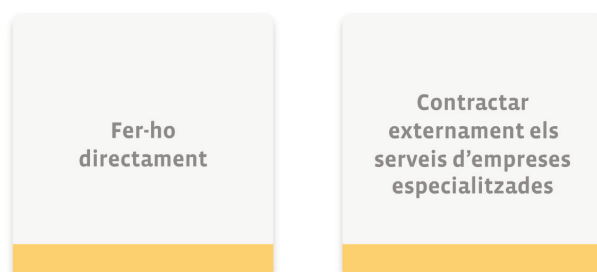
L'activitat principal de l'Administració no és la gestió de projectes, sinó la de dur a terme diferents tipus d'actuacions, orientades en tots els casos a la **generació de valor per a la ciutadania**.

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

- 1 >> actuacions regulatòries, de control o "de policia".
- 2 >> actuacions de foment (d'actituds, de comportaments, d'activitats econòmiques, etc.).
- 3 >> 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**.

En qualsevol cas, l'Administració pot seguir **dues estratègies per gestionar els projectes** que ha d'executar:



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.



Atenció!

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

És molt important **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, entre altres aspectes.

Perquè els participants del projecte desenvolupin les seves funcions correctament i es puguin assolir els objectius col·lectius, cal fixar una **estructura organitzativa** que les relacioni de la forma més adequada.

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

1. L'Administració pública és un tipus d'organització d'un **alt nivell de complexitat**. Aquesta complexitat no es deriva de la seva dimensió, 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.
2. S'hi dona una inevitable **interdependència entre política i gestió**.
3. No hi existeix una relació directa i immediata entre actuacions i recursos financers.
4. La dinàmica organitzativa de les administracions públiques és fortament condicionada per uns **límits normatius estrictes**, que afecten la gestió de les persones.



organització del projecte:

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

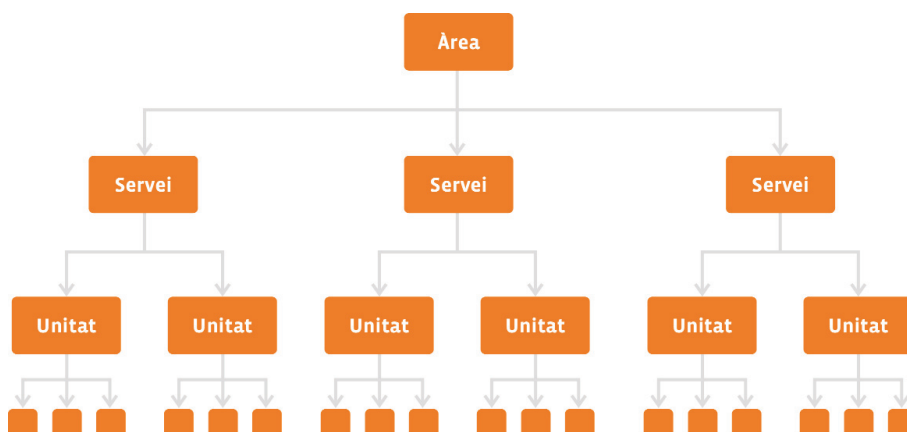
organització d'origen:

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



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.



Model jeràrquic i funcional tradicional

El model jeràrquic i funcional tradicional presenta **alguns avantatges** per al funcionament de l'Administració pública:



- ✓ Permet un més bon 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 capacitació tècnica quan és necessari.
- ✓ Permet compartir informació i transferir experiències entre els professionals de forma senzilla.

De tota manera, 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.
2. La direcció del projecte acostuma a **assignar-se a un comandament orgànic** seguint criteris jeràrquics.

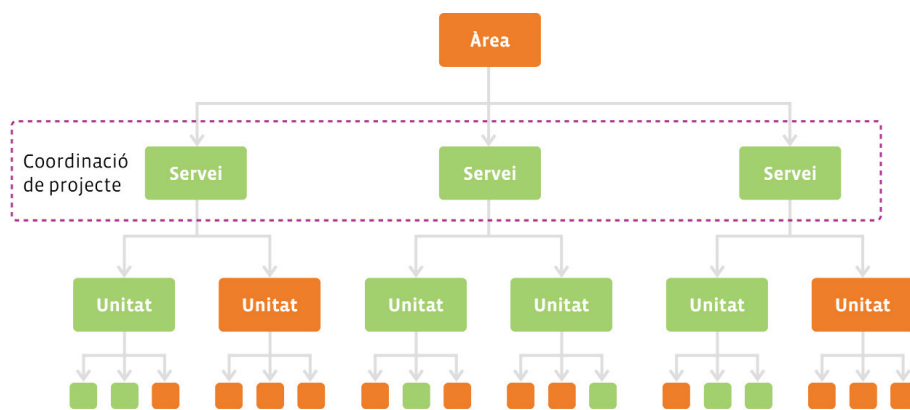
Sovint, aquesta direcció tindrà més un caràcter de coordinació que de direcció estricta, i moltes vegades haurà de ser reforçada amb un "comitè de direcció" integrat per tots els comandaments de les unitats que tenen personal assignat al projecte.

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.



Atenció!

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



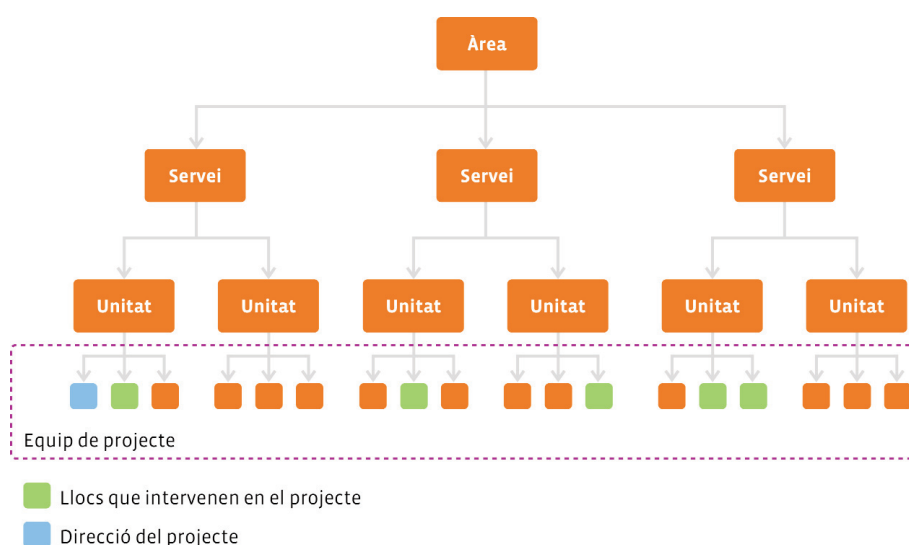
■ Unitats i llocs que intervenen en el projecte

Model matricial feble

Aquest model organitzatiu, però, comporta les **dificultats següents**:

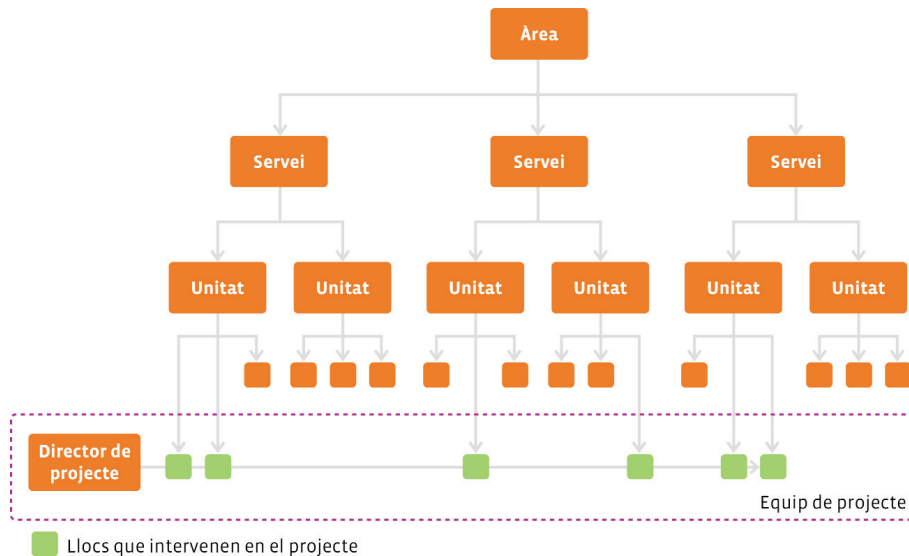
1. Les unitats es mantenen com a grups autònoms amb escassa interacció entre elles.
2. Els objectius propis de cada unitat tenen més pes que els objectius comuns del projecte.
3. El personal de les unitats continua depenent jeràrquicament del seu comandament orgànic, no d'una direcció del projecte.
4. 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.
5. 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.
6. 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.

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.



Estructures de tipus matricial

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

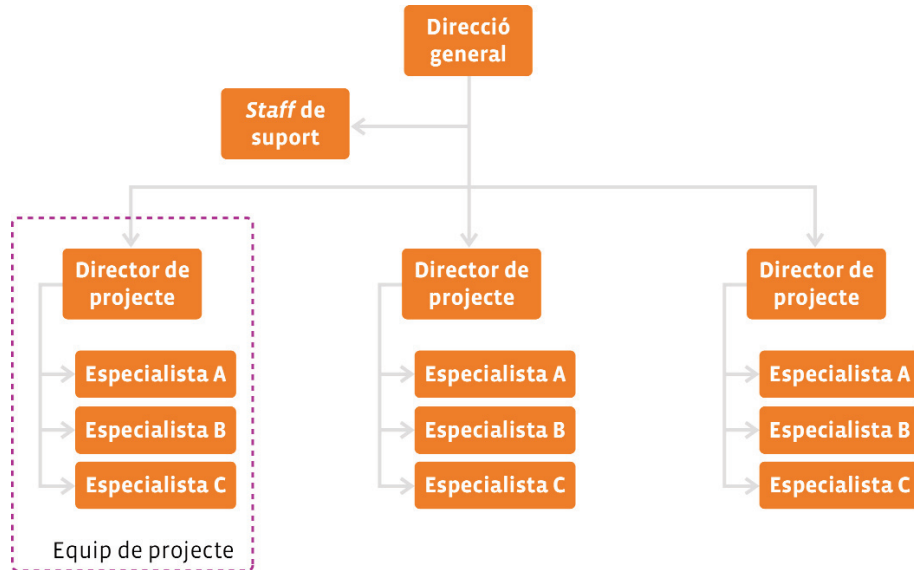


Model matricial fort

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**:

1. 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.
2. 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.
3. La direcció del projecte disposa de la dedicació suficient, si escau, íntegra, per fer les seves funcions.
4. El personal assignat al projecte té una dedicació temporal fixada; en algun cas pot estar dedicat al projecte a temps complet, si escau.

El cas més extrem és l'**organització orientada a la gestió de projectes**.



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.

UNITAT 2. L'OFICINA DE GESTIÓ DE PROJECTES



Atenció!

Una oficina de gestió de projectes (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.

Les OGP prioritzen:

- 1 » la planificació coordinada.
- 2 » la prioritziació.
- 3 » 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.



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.

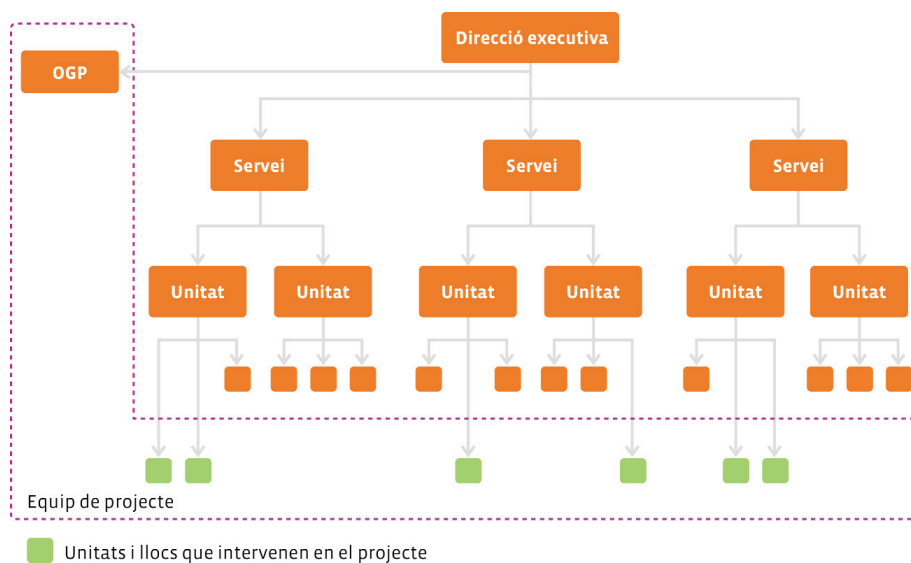
Aquesta especialització li pot ser donada per la formació dels seus integrants i la utilització d'eines (per exemple, informàtiques), recursos i procediments específics.

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.

Pel que fa a les **diferències** entre la direcció de projectes individualitzada i una OGP, es troben en aspectes com els següents:



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.

D'altra banda, l'OGP pot dirigir directament els projectes amb el seu propi personal o delegar la direcció a altres tècnics, i aportar 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'exerceix la direcció, poden assignar-se formalment durant el període d'execució del projecte a l'OGP.