

---

Direcció de projectes

---

# Mòdul 2. El rol de la direcció de projectes

---

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.



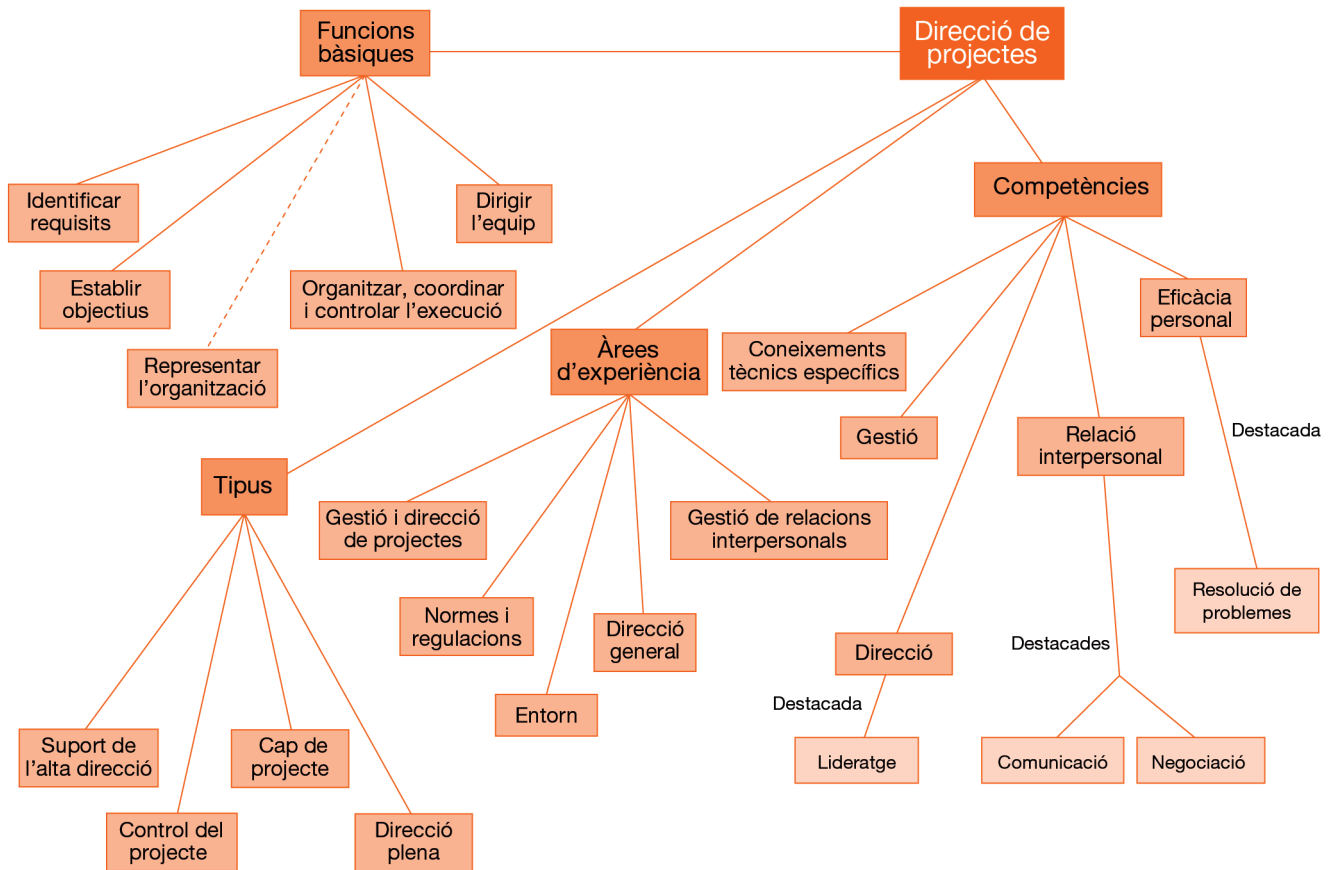
**Diputació  
Barcelona**

## Índex

---

Mapa conceptual .....	3
Introducció .....	4
<b>Unitat 1. Una aproximació a la direcció de projectes a l'Administració local .....</b>	<b>5</b>
<b>Unitat 2. L'autoritat i els tipus de direcció de projectes .....</b>	<b>7</b>
<b>Unitat 3. Competències professionals de la direcció de projectes .....</b>	<b>10</b>
<b>Unitat 4. Gestió de la informació i la comunicació.....</b>	<b>13</b>
<b>Unitat 5. Negociació.....</b>	<b>15</b>
<b>Unitat 6. Resolució de problemes .....</b>	<b>17</b>
<b>Unitat 7. Lideratge .....</b>	<b>19</b>
Resum .....	21
Glossari .....	22
Referències bibliogràfiques.....	23
Annexos.....	24
Annex 1. L'anàlisi DAFO.....	24
Annex 2. Anàlisi de problemes amb el diagrama d'Ishikawa.....	29
Annex 3. La tècnica de la pluja d'idees .....	32

## Mapa conceptual



## Introducció

Aquest mòdul té com a objectiu estudiar en què consisteix l'exercici de la direcció de projectes.

D'entrada, ens fixarem en quines són les funcions bàsiques que ha de desenvolupar un director de projecte.

En la segona part ens centrarem en la forma en què la direcció utilitza l'autoritat en el marc del projecte, i els diferents tipus de direcció que en funció d'això es distingeixen.

A continuació, revisarem les competències que ha de tenir la persona que s'ocupa de la direcció d'un projecte, així com les àrees d'experiència professional que ha de conèixer.

En els darrers apartats examinarem alguns aspectes concrets dels quals s'ha d'ocupar la direcció de projectes: la gestió de la informació i la comunicació, la negociació, la resolució de problemes, i com ha d'exercir el lideratge.

## UNITAT 1. FUNCIONS BÀSIQUES DE LA DIRECCIÓ DE PROJECTES

La direcció d'un projecte és la responsable d'assegurar que s'assoleixen els objectius de conjunt d'aquest projecte.



Diagrama 1. Funcions bàsiques de la direcció de projectes

Les funcions bàsiques de la direcció de projectes són les següents:

- La **identificació dels requisits** necessaris per dur a terme amb èxit el projecte, la qual cosa comporta la capacitat d'entendre quines són les necessitats i expectatives de qui formula l'encàrrec i d'altres parts interessades.
- L'**establiment d'objectius** específics, clars i assolibles, així com la **definició de l'estratègia** necessària per aconseguir-los, equilibrant les demandes de les parts interessades pel que fa a qualitat, abast, temps i costos.
- L'**organització, la coordinació i el control de l'execució del projecte** en funció de la planificació aprovada.
- La **direcció de l'equip de treball** de forma que les persones que l'integrin adquireixin consciència d'equip i voluntat d'assolir els objectius previstos.

Les activitats de la direcció de projectes s'agrupen en dos blocs:

- Internes:** l'organització del projecte, la planificació, la programació de les tasques i l'establiment del sistema de control.
- Externes:** la direcció del projecte representa l'organització davant les diferents parts interessades.

La persona que ocupa la direcció és la responsable del projecte, i per tant, qui ha de donar compte a l'alta direcció de l'organització dels resultats que s'assoleixen. No tothom està en condicions d'assumir aquesta responsabilitat; cal tenir en compte també que qualsevol persona que ocupa un lloc de comandament funcional no té per què estar capacitada per dirigir un projecte.

La direcció d'un projecte comporta treballar amb pressió i, normalment, sense tota la autoritat necessària per prendre les decisions adequades a cada moment. És un lloc de treball sotmès a tensió, amb molta visibilitat i, per tant, subjecte a crítica amb facilitat. Cal tenir en compte aquests fets quan s'assigni aquesta responsabilitat.

Si el projecte té un autèntic equip de treball i la persona que assumeix la direcció pot prendre decisions sobre els seus col·laboradors, podrà delegar funcions i tasques, amb la qual cosa es reduiran les càrregues del seu treball i podrà exercir amb més efectivitat les funcions directives.



### Important

A més, el treball en equip i la delegació de funcions per part de la persona responsable seran una font de motivació del personal que integri l'equip del projecte, ja que li permetrà desenvolupar la iniciativa, les habilitats i els coneixements, adquirir nous aprenentatges i créixer professionalment.

## UNITAT 2. L'AUTORITAT I ELS TIPUS DE DIRECCIÓ DE PROJECTES



### Important

El director de projectes no ha de fer que les persones del seu equip facin les coses, sinó que les vulguin fer.

El primer és relativament fàcil amb l'exercici tradicional del poder, però no és suficient per tenir a l'excel·lència.

Per afrontar amb èxit totes les activitats d'un projecte, l'organització que l'impulsa ha de tenir persones que prenguin les decisions adequades quan hi ha alguna incertesa, que controlin que els resultats que s'obtenen són els previstos i que es compleix la programació.

Totes aquestes tasques les ha de realitzar el responsable de projectes, però com hem vist en el mòdul 1, les organitzacions no sempre utilitzen el mateix model organitzatiu per gestionar els seus projectes. Moltes vegades, en el marc d'una estructura jeràrquica i funcional com l'habitual a les administracions públiques, la direcció del projecte no tindrà tota l'autoritat formal que es requereix per garantir els resultats d'aquest projecte.

La direcció del projecte ha de posar en joc l'autoritat efectiva derivada del següent:

- La delegació de funcions que hagin fet els òrgans de govern o la direcció executiva de l'entitat, més o menys formalitzada.
- L'autoritat formal que tingui el seu propi lloc de treball, tenint en compte la seva posició a l'estructura organitzativa de l'entitat.
- L'autoritat informal que li proporciona l'experiència, el prestigi, els coneixements tècnics i la capacitat d'influència i negociació.

En els models organitzatius amb una estructura jeràrquica i funcional estricta, l'autoritat formal de la direcció de projectes (tant per delegació com intrínseca del seu propi lloc de treball) és amb freqüència escassa.



### Atenció!

Una tendència errònia és la d'assignar la direcció de projectes a persones que ocupen llocs de treball d'alta direcció a l'entitat, per tal de dotar-les d'una autoritat formal suficient per dirigir amb efectivitat el projecte.

A vegades, fins i tot, aquesta direcció de projectes s'assigna a càrrecs electes.

Hi ha la possibilitat que amb aquesta opció, realment, s'asseguri l'èxit del projecte, sempre que el directiu o l'electe en qüestió tinguin les competències necessàries per dirigir-lo, però també és probable que es faci en detriment de les seves funcions directives a l'organització d'origen. Centralitzar les responsabilitats de direcció de projectes en persones de l'alta direcció de l'entitat pot acabar per perjudicar l'exercici de la funció directiva a l'organització d'origen, per la qual cosa no és una estratègia organitzativa recomanable.

Depenent de la forma amb què s'organitzi la gestió dels projectes, i de la més o menys autoritat formal que tingui la direcció del projecte, es distingeixen els següents tipus de direccions de projecte:

- **Direcció de projecte com a suport de l'alta direcció de l'organització d'origen.** És la més habitual en les estructures jeràrquiques i funcionals de l'Administració pública. Fa el seguiment del projecte i en sap l'estat d'execució, però no té l'autoritat formal suficient per dirigir-lo de forma efectiva, per la qual cosa es limita a informar l'alta direcció d'aquell estat d'execució i a assessorar-la en cas necessari perquè prengui les decisions adequades.
- **Direcció de projecte amb funcions de control.** Tampoc no té autoritat suficient per dirigir les persones assignades al projecte, però sí que té la responsabilitat sobre el conjunt del treball que s'ha d'executar, i per tant, fa les funcions de control de la programació i del pressupost del projecte. Aquesta situació es dona també a l'Administració quan se situa una persona com a responsable de projectes de certa transcendència, però no es fa cap actuació organitzativa per dotar-la del poder necessari per respondre efectivament dels resultats.



### Atenció!

La delegació de funcions de control d'un projecte a una persona responsable sense dotar-la de poder efectiu pot arribar a ser una situació complicada per a aquesta persona. D'una banda, tindrà informació puntual del desenvolupament del projecte, i probablement també la capacitat per interpretar-la, amb la qual cosa serà vista com la responsable del projecte en moltes instàncies. D'altra banda, però, no tindrà la capacitat real de prendre decisions per exercir aquesta responsabilitat.

- **Direcció de projecte com a cap de projecte.** En aquest cas, l'alta direcció de l'organització delega les funcions de direcció a una persona, que té autoritat suficient per donar instruccions i prendre decisions operatives. El personal assignat al projecte ja funciona com un equip, però el cap de projecte no té la plena capacitat de dirigir-lo, ja que aquest personal depèn jeràrquicament del comandament funcional que correspongui. Aquesta és la situació més freqüent en el cas de les estructures matricials.



- **Direcció de projecte amb plena capacitat.** Es tracta de la situació menys habitual a l'Administració pública. La direcció del projecte ha rebut la delegació de tota l'autoritat i responsabilitat, i se li ha assignat el comandament directe del personal, encara que sigui amb caràcter temporal.

Dels quatre tipus esmentats, només es pot parlar amb propietat d'una autèntica direcció de projectes en els dos últims casos, que corresponen a organitzacions amb un model d'estructura matricial o matricial forta.

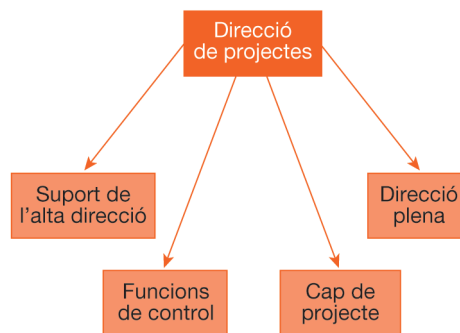


Diagrama 2. Tipus de direcció de projectes

## UNITAT 3. COMPETÈNCIES PROFESSIONALS DE LA DIRECCIÓ DE PROJECTES



### Citació

Segons la *Guia dels fonaments de la direcció de projectes* (PMBok) del Project Management Institute, la direcció de projectes és:

“l’aplicació de coneixements, habilitats, eines i tècniques a les activitats d’un projecte per satisfer-ne els requisits. La direcció de projectes s’aconsegueix mitjançant l’aplicació i integració dels processos de direcció de projectes d’inici, planificació, execució, seguiment i control, i tancament. El director del projecte és la persona responsable d’assolir els objectius del projecte.”

La mateixa guia indica que una direcció de projectes efectiva requereix que l’equip o la persona que exerceix aquesta direcció compregui i apliqui els coneixements i les habilitats corresponents a cinc àrees d’experiència:

- **Fonaments sobre gestió i direcció de projectes:** el cicle de vida dels projectes, els processos de la gestió de projectes (iniciació, planificació, execució, seguiment i control, i tancament), i els coneixements sobre gestió de la integració, l’abast, la temporalització, els costos, la qualitat, els recursos humans, les comunicacions, els riscos, i les compres i adquisicions del projecte.
- **Normes i regulacions de l’àrea d’aplicació del projecte.** La direcció del projecte ha de tenir coneixement suficient sobre les normes i regulacions pròpies de la naturalesa del projecte que s’ha de desenvolupar.



### Important

En l’entorn de l’Administració pública, a més dels coneixements necessaris sobre les normes i regulacions de l’àrea d’aplicació del projecte (per exemple, constructives, mediambientals, de seguretat, de gestió de la qualitat, etc.), és imprescindible el coneixement del règim jurídic de l’Administració i del procediment administratiu comú.

- **Comprensió de l’entorn del projecte,** en els contextos cultural, social, polític i físic.
- **Direcció general,** que comprèn la planificació, l’organització, la selecció de personal, i l’execució i control d’operacions pròpies de l’Administració.
- **Gestió de les relacions interpersonals,** que inclou vessants com la comunicació efectiva, la capacitat d’influència en l’organització, el lideratge, la motivació del personal, la negociació i la gestió de conflictes, i la resolució de problemes.

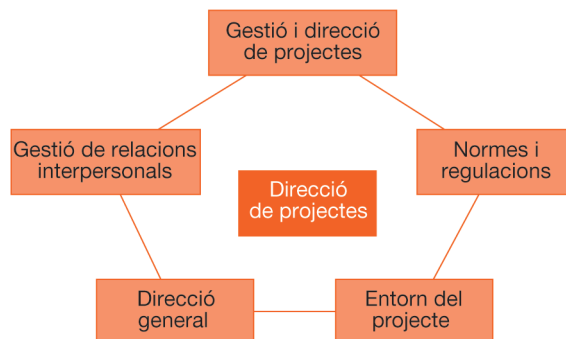


Diagrama 3. Àrees d'experiència de la direcció de projectes

La persona que exerceix la direcció d'un projecte ha de tenir un rol actiu per assumir realment la responsabilitat assignada. Des d'aquest punt de vista, ha de comprendre la missió i la visió que ha determinat per al projecte l'organització d'origen, i ha de prendre la iniciativa de les actuacions necessàries per assolir-les.



### Per saber-ne més

La persona que desenvolupi la direcció d'un projecte no té sempre tota l'autoritat necessària per actuar com cregui convenient, però ha de tenir l'autoritat suficient per exercir les seves responsabilitats. En cas contrari, no ens trobaríem davant d'una direcció de projecte, sinó d'un rol de gestió.

En el cas de l'Administració, un exercici efectiu de l'autoritat de la direcció del projecte passa per:

- Formalitzar adequadament el nomenament i les responsabilitats assignades, per part de l'òrgan de decisió que correspongui. Es tracta de la **investidura**.
- Considerar que l'autoritat s'obté exercint-la, és a dir, prenent decisions i oferint solucions als problemes als directius de l'organització i als òrgans de decisió. Es tracta de l'exercici de l'**autoritat**.

El director d'un projecte és una figura que ha de **facilitar** que les persones que formen l'equip de treball facin bé la seva feina i que generin el valor i els resultats necessaris per satisfer les parts interessades. Així, ha de treballar **per l'equip** i no l'equip per ell.

Les **competències professionals necessàries** per a un bon exercici del rol de direcció de projectes són les següents:

1. **Competències tècniques.** El domini de les matèries objecte del projecte donarà a la persona que n'exerceixi la direcció la capacitat de prendre decisions fonamentades sobre el disseny i programació del projecte i li permetrà interactuar amb més facilitat amb l'equip de treball i amb les parts interessades.
2. **Competències de gestió.** Entre les competències del vessant de la gestió, cal esmentar les següents:
  - a. Planificació i organització.

- b. Gestió del temps.
      - c. Gestió de pressupostos.
- 3. **Competències de direcció.** Són les que corresponen a una persona que ha de dirigir equips humans. Hi destaquen:
  - a. Lideratge i motivació de persones.
  - b. Visió estratègica.
  - c. Delegació.
  - d. Gestió d'equips humans.
- 4. **Competències de relació interpersonal.** Són competències de gran importància quan s'han de gestionar equips de treball d'una certa complexitat en un entorn d'alta pressió per a l'assoliment dels objectius. Les principals són:
  - a. Capacitat de comunicació.
  - b. Gestió de conflictes i negociació.
  - c. Persuasió i influència.
  - d. Capacitat de síntesi, en la direcció de processos participatius.
- 5. **Competències d'eficàcia personal.** Finalment, la direcció del projecte ha de tenir també competències complementàries d'eficàcia personal:
  - a. Control emocional, ja que treballarà, com hem dit, en situacions de pressió.
  - b. Innovació i creativitat.
  - c. Anàlisi i resolució de problemes.
  - d. Aprenentatge i flexibilitat.

## UNITAT 4. GESTIÓ DE LA INFORMACIÓ I LA COMUNICACIÓ

L'activitat de la direcció de projectes té un component molt important de gestió d'informació. Aquesta informació s'obté en alguns casos de documentació escrita o visual, però sovint depèn de la comunicació amb altres persones.

Molt bona part de la dedicació de la persona que assumeix la direcció del projecte s'invertirà en processos de comunicació, per la qual cosa és convenient que disposi de les habilitats de comunicació necessàries.



### Important

La comunicació és l'instrument que manté les relacions entre els membres de l'equip de treball, i entre aquest equip i el seu entorn, dins i fora de l'organització. La direcció del projecte exerceix també un rol representatiu, i és la interlocutora normal de l'equip amb les parts interessades, i especialment amb qui encarrega el projecte.

La comunicació és també l'eina bàsica que emprerà la direcció de projectes per exercir les funcions d'orientar, donar instruccions i motivar el seu equip.

En el cas de l'Administració pública, el més habitual és que qui formula l'encàrrec sigui un òrgan de govern, unipersonal o pluripersonal. Els projectes s'executen per a la mateixa organització (organització d'origen), per la qual cosa no existeix normalment un "client" extern: aquells òrgans de govern assumeixen el paper de representació de la ciutadania, que és per qui es faran els projectes en la majoria de casos.



### Atenció!

S'ha de destacar que en gestió de projectes, gestió de processos i gestió de qualitat, el terme *client* es refereix a la persona o l'organització que rep el resultat del procés de treball, independentment que hi hagi una contraprestació econòmica o no.

En aquest sentit, quan en el marc d'aquest curs s'utilitzi el terme *client* ens referirem sempre al destinatari del resultat d'un procés, no a l'usuari d'un servei ni al comprador d'un producte.

Així, doncs, la relació entre la direcció del projecte i l'òrgan que formula l'encàrrec té diferències importants respecte de la relació típica d'una direcció de projectes i el seu client.



A diferència de la relació direcció de projecte - client, en el nostre cas existeix un vincle de subordinació jeràrquica entre direcció de projecte i òrgan de govern.

Aquesta situació comporta que en molts casos la direcció de projecte ha d'assumir un rol d'assessorament i suport per a la presa de decisions. Per exercir-lo correctament, és convenient mantenir periòdicament informat l'òrgan que ha fet l'encàrrec sobre l'evolució del projecte, indicant quines són les fites assolides, però també els problemes sorgits.

En tot cas, la comunicació entre la direcció del projecte i l'òrgan de l'organització d'origen que ha fet l'encàrrec ha de ser fluïda, regular i basada en la confiança.

Pel que fa a la comunicació amb l'equip mateix de treball, la direcció del projecte ha de tenir en compte dos aspectes:

- És aconsellable establir un sistema de reunions, amb una periodicitat coherent amb les característiques i els terminis del projecte, per coordinar el conjunt de l'equip de treball. Si l'equip és molt gran, es poden fer reunions de coordinació amb els responsables tècnics de cada tasca.
- Les reunions d'equip no han de fer oblidar que també cal tenir reunions amb cada membre de l'equip individualment. En aquest cas no és imprescindible programar reunions amb periodicitat, ja que les trobades depenen de les necessitats dels col·laboradors i de la direcció, però sí que cal explicitar a tot l'equip la disponibilitat de la direcció per mantenir intercanvis personals.

La direcció de projectes ha de deixar clar a tot el seu equip que està disposada a mantenir una comunicació sincera i constant amb les persones amb les quals col·labora. L'exercici d'aquesta comunicació contribuirà significativament a fer que l'equip faci aportacions positives al projecte.

## UNITAT 5. NEGOCIACIÓ



### Definició

La negociació consisteix a buscar solucions als conflictes que sorgeixin durant el desenvolupament del projecte entre els interessos de diferents parts interessades.

Aquests conflictes són normals en qualsevol projecte. Per tant, les habilitats negociadores són una part important de les competències necessàries per exercir una bona direcció de projectes.

Les negociacions al llarg d'un projecte impliquen la direcció del projecte amb:

- L'òrgan de govern o de la direcció executiva de l'organització d'origen que formulen l'encàrrec, per tal de clarificar els termes principals d'aquest projecte: abast, terminis, recursos disponibles, composició de l'equip, etc.

La direcció del projecte ha d'intentar obtenir les condicions més favorables per respondre als objectius que se li assignin.

- Els proveïdors externs, ja que tot i l'existència d'un contracte formal, hi ha aspectes que cal concretar amb flexibilitat, i en els quals cal que la direcció del projecte vetlli pels interessos del projecte, però també del conjunt de l'organització.

La direcció del projecte també ha d'actuar a vegades com a mitjancera entre l'alta direcció de l'Administració i els proveïdors externs, ja que s'ha d'evitar una pressió excessiva sobre aquests darrers que derivi en una afectació negativa sobre el projecte.

- Altres entitats col·laboradores, com, per exemple, altres administracions que financen el projecte amb subvencions, o bé entitats o associacions amb les quals s'hagin establert convenis de col·laboració.
- Altres parts interessades, com, per exemple, representants d'associacions ciutadanes o representants del personal.

Abans d'iniciar un procés de negociació és important tenir en compte els punts següents:

- Establir amb els responsables màxims de l'administració d'origen quin és el nostre marge de negociació, és a dir, què és allò que podrem pactar i allò que haurem de consultar abans de respondre.
- Definir amb claredat quins són els objectius propis que es volen assolir en la negociació.
- Intentar saber els objectius de l'altra part, si escau amb contactes informals i discrets.
- Determinar quines són les concessions que podem fer i que no posen en perill els nostres objectius.

- Preveure quines són les conseqüències que tindria el fet de no arribar a un acord, i si escau, preparar un pla de contingència.
- Recollir i ordenar tota la informació que sigui d'utilitat durant la negociació, per tal d'evitar demores i interrupcions innecessàries.

En el decurs de la negociació, la direcció del projecte ha de preocupar-se de seguir aquestes pautes bàsiques d'actuació:

- Deixar clar que l'interès de l'organització del projecte és que totes les parts negociadores quedin satisfetes, i no imposar un determinat punt de vista.
- Plantejar clarament els nostres objectius i animar els altres que facin el mateix, per tal que tothom sàpiga què pretenen les parts negociadores.
- Practicar l'escolta activa, és a dir, assegurar-nos que entenem el que ens demanen les altres parts, i confirmar que aquestes parts entenen el que volem nosaltres.
- Mantenir a cada moment una actitud calmada i dialogant.
- No fer concessions sense obtenir alguna cosa a canvi, ja que això trauria valor a les nostres pretensions.
- Resumir periòdicament els acords presos i els temes que queden pendents, posant en valor els primers com a mostra que és possible assolir resultats positius de la negociació.
- No mantenir mai una actitud de "victòria" davant de les altres parts quan s'obté un resultat positiu.



## UNITAT 6. RESOLUCIÓ DE PROBLEMES

Un projecte pot ser entès com un procés complex de resolució d'un problema, o d'aprofitament d'una oportunitat, que és si fa o no fa el mateix, però en positiu.



### Citació

Joseph M. Juran deia que "un projecte és un problema programat per solucionar-lo".

La direcció de projectes ha de tenir les habilitats necessàries per resoldre els problemes que es plantejaran al llarg del projecte.

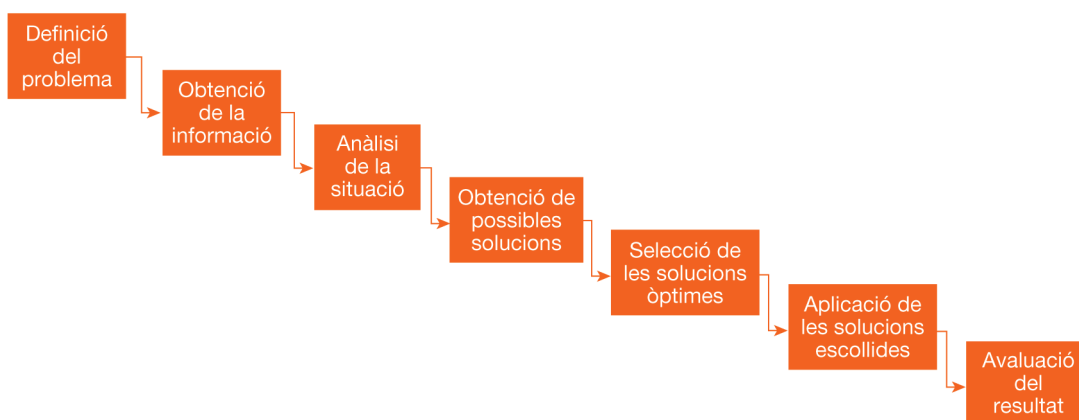


Diagrama 4. Metodologia bàsica de resolució de problemes

La metodologia bàsica per a la resolució de problemes segueix els passos següents:

1. **Definir correctament el problema.** Una definició incorrecta del problema (o de l'oportunitat) ens pot portar a tenir la solució adequada per a un problema inexistent. És freqüent que les parts interessades tinguin diferents punts de vista sobre una mateixa situació; per a algunes pot tractar-se d'un problema, per a d'altres d'una oportunitat, i per a d'altres d'una situació normal sense pros ni contres.
2. **Obtenir tota la informació.** Abans d'estudiar possibles solucions cal assegurar-se que tenim tota la informació significativa sobre allò que volem tractar.
3. **Analitzar la situació.** Una vegada tenim tota la informació, es pot estudiar en detall quina és la situació, quins són els aspectes positius i quins els negatius, i quines són les estratègies que podem seguir per assolir els resultats volguts. També cal detectar quines són les causes més probables que generen el problema que cal tractar.



### Important

Una de les eines d'anàlisi de situacions més coneguda és la tècnica DAFO. Per obtenir-ne més informació, consulteu l'**Annex 1, "L'anàlisi DAFO"**.

També és freqüent utilitzar el diagrama d'Ishikawa o de causa i efecte per detectar les causes d'un problema. Podeu aprofundir-hi fent un cop d'ull a l'**Annex 2, "Anàlisi de problemes amb el diagrama d'Ishikawa"**.

- 4. Obtenir possibles solucions.** La millor manera d'arribar a la solució més adequada per a un problema és obtenir-ne una diversitat de solucions possibles, i per això és aconsellable implicar les persones que tenen coneixements i experiències sobre la matèria per tal que facin els seus suggeriments.



### Important

Una tècnica que podeu aplicar amb el vostre equip de treball per detectar possibles solucions a un problema és la de la pluja d'idees. Per a més informació, vegeu l'**Annex 3 "La tècnica de la pluja d'idees"**.

- 5. Seleccionar les solucions més adequades.** Quan es té una relació de solucions factibles s'ha d'escollir la més òptima per aplicar-la, i mantenir la resta com a alternatives si és necessari. Normalment la solució òptima és la que ofereix la millor relació entre el cost d'aplicar-la i el resultat que se n'espera obtenir.
- 6. Aplicar les solucions escollides.** Lògicament el procés té sentit quan la solució o les solucions escollides s'apliquen per a la resolució del problema.
- 7. Avaluar el resultat.** Abans de donar per tancat el procés cal obtenir informació de l'impacte obtingut i avaluar si el resultat obtingut és el volgut, és a dir, si s'ha resolt el problema o s'ha aprofitat l'oportunitat.

Moltes vegades, aquest procés de set fases s'ha de realitzar amb un temps molt limitat i amb una pressió important, per la qual cosa ha de ser executat per la direcció del projecte en solitari, amb rapidesa i agilitat. El risc d'error que això comporta s'ha de compensar amb l'experiència i els coneixements de la persona que assumeix la direcció del projecte.

En general, sempre que sigui possible, la direcció del projecte ha de prendre les decisions considerant els parers dels membres del seu equip.

## UNITAT 7. LIDERATGE

Com ja hem comentat, la direcció del projecte ha de tenir capacitat per actuar i decidir fins i tot en contextos en què no tindrà el poder formal efectiu suficient per fer-ho.

Això comporta que la seva autoritat es fonamentarà sobretot en la capacitat de **liderar**, és a dir, de fer que altres persones **vulguin** fer el que la direcció considera adequat.



### Definició

Per *lideratge* hi entenem la capacitat d'influir sobre altres persones i mobilitzar-les per assolir uns objectius prèviament establerts.

Per exercir lideratge, la direcció del projecte ha de fer coses com les següents:

- Desenvolupar la missió, la visió, els valors i l'ètica de l'organització en el context concret del projecte que s'ha de gestionar, i coherentment amb els objectius d'aquest projecte.
- Gestionar les contradiccions amb visió de conjunt i voluntat de millora, i no generant conflicte entre l'organització i el projecte.
- Actuar com a model per al seu equip de treball amb un comportament coherent amb allò que defensa.
- Implicar-se personalment per assegurar que el sistema de gestió del projecte (organització, definició, planificació, programació, pressupostos, etc.) es desenvolupa, s'implanta i es millora contínuament.
- Relacionar-se de forma regular amb totes les parts interessades en el projecte, per assegurar que es comprenen les seves necessitats i expectatives, i que tenen la informació necessària per prendre decisions quan escau.
- Treballar amb el seu equip per reforçar una cultura d'excel·lència, assolir amb la màxima eficàcia i eficiència els objectius del projecte i contribuir positivament al desenvolupament de la seva organització amb aprenentatges i innovacions.
- Preocupar-se d'identificar les millores de funcionament que suposen contribucions positives per al canvi en l'organització del projecte i en tota l'organització de l'entitat.
- Encoratjar la participació del seu equip, més enllà de l'execució de les tasques assignades, per tal que realitzin propostes de millora amb visió del conjunt del projecte.
- Reconèixer personalment i explícitament les contribucions positives realitzades per cadascun dels membres de l'equip, i assenyalar també els aspectes que cal millorar, donant indicacions que serveixin per a la millora i l'aprenentatge de totes les persones amb les quals col·labora.

- Guiar l'equip de treball vers l'assoliment dels seus objectius amb orientacions, delegant responsabilitats i revisant els resultats obtinguts.

Existeixen diferents estils d'exercici del lideratge, des del més autoritari fins al més democràtic. La aplicació de l'un o l'altre depèn del tipus de projecte i de les persones que l'hagin de desenvolupar.



En un equip acabat de formar, amb personal que no hagi treballat mai conjuntament, és necessari un guiatge més proper i detallat, amb instruccions precises, que en un equip madur que ja tingui una experiència de col·laboració en altres projectes.

En general, un estil autoritari, que pretengui estructurar detalladament les tasques de manera que deixi poc marge a la iniciativa individual dels membres de l'equip, és poc aconsellable per a la gestió de la majoria de projectes.

Això no vol dir que en determinades fases de l'execució d'un projecte no sigui necessari un ferm exercici de l'autoritat per part de la direcció.



Per exemple, en la direcció d'un projecte d'obres, els tècnics responsables han d'actuar amb autoritat davant de qualsevol intent de modificar les especificacions del projecte que no sigui adequadament fonamentat i acceptat per l'òrgan que formula l'encàrrec.

Com a criteri general, el lideratge en els projectes ha de pretendre fonamentalment assolir un clima agradable de treball, que fomenti la cooperació entre els membres de l'equip i entre aquest equip i les parts externes interessades, per tal d'assolir la màxima eficàcia i eficiència.

L'aplicació per part de l'equip de treball del criteri professional de la direcció del projecte s'ha de fonamentar sobretot en la seva capacitat tècnica, i no en l'exercici d'autoritat formal que tingui aquesta direcció.

## Resum

En aquest mòdul hem estudiat el paper del director de projectes, revisant aspectes com ara les seves funcions principals, la forma en què exerceix l'autoritat, les àrees d'experiència que ha de dominar i les competències professionals que ha de tenir.

Pel que fa a l'autoritat, hem vist que la direcció del projecte pot tenir més o menys autoritat formal i que ha de complementar aquesta autoritat amb l'autoritat informal que es deriva de la seva capacitat i el seu prestigi professionals. Tenint en compte com exerceix l'autoritat, la direcció del projecte pot ser de diversos tipus: suport a l'alta direcció de l'organització d'origen, control i seguiment del projecte, cap de projecte o direcció en el sentit més complet.

En els apartats finals, hem repassat alguns aspectes concrets dels quals s'ha d'ocupar la direcció de projectes: la gestió de la informació i la comunicació, la negociació, la resolució de problemes, i com ha d'exercir el lideratge.

Com a conclusió del mòdul, cal que hàgiu copsat les peculiaritats de la direcció de projectes, en contrast, per exemple, amb el comandament d'unitats funcionals.

## Glossari

**anàlisi DAFO**

Metodologia emprada per determinar quines són les debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats que poden influir en el desenvolupament d'un projecte o d'algun altre tipus d'activitat.

**autoritat**

Capacitat de fer que altres persones facin allò que la direcció del projecte considera convenient.

**client**

Persona o organització destinatària del resultat d'un procés. En el cas d'un projecte en l'entorn de l'Administració pública, el client pot ser l'organització d'origen i, indirectament, la ciutadania.

**investidura**

Formalització del nomenament i de les responsabilitats assignades a la direcció del projecte per part de l'òrgan competent de l'organització d'origen.

**lideratge**

Capacitat de fer que altres persones vulguin fer allò que la direcció del projecte considera convenient.

**pluja d'idees**

Tècnica de suport en processos de millora, gestió, resolució de problemes i similars, consistent a fer que un grup de persones formuli el màxim nombre de propostes o suggeriments, atenent sobretot el criteri quantitatiu.

## 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.

## Annexos

# ANNEX 1. L'ANÀLISI DAFO

## INTRODUCCIÓ

L'anàlisi DAFO és una metodologia utilitzada per determinar quines són les **debilitats**, **amenaces**, **fortaleses** i **oportunitats** que poden influir en el desenvolupament d'un projecte, d'un procés, d'un servei, etc.

També es coneix, en castellà, per l'acrònim *FODA*, o, en anglès, per *SWOT* (*strengths, weaknesses, opportunities i threats*).

Aquesta metodologia va ser desenvolupada en els anys seixanta i setanta en escoles de negocis nord-americanes, i tot i haver estat concebuda per a l'activitat empresarial, és aplicable a la que fan els governs i les administracions públiques.



L'objecte de l'anàlisi DAFO és dibuixar un esquema que identifiqui i combini, tractant un tema específic, les fortaleses i febleses internes de l'organització, i les oportunitats i amenaces de l'entorn d'aquesta organització, que poden actuar de forma favorable o contrària per a l'assoliment dels objectius que es plantegin.

Una realització correcta de l'anàlisi DAFO permet distingir ràpidament els factors clau rellevants per a la presa de decisions en una situació determinada.

## REALITZAR L'ANÀLISI

Per fer una bona anàlisi DAFO, cal aplicar la metodologia correctament. És necessari obtenir informació significativa per a la posterior definició de l'estratègia d'actuació.

En primer lloc, s'ha d'obtenir informació detallada i contrastada sobre cadascun dels aspectes que cal considerar. Aquesta informació pot ser resultat d'entrevistes amb persones qualificades de la mateixa organitza-



ció (electes, directius, comandaments o altre personal) o d'agents externs (responsables d'altres administracions, d'entitats ciutadanes, de partits o sindicats, professionals experts, etc.), i de l'estudi de la documentació disponible. Pot ser necessària la realització d'investigacions molt detallades, segons la complexitat del tema (enquestes i estudis de mercat, per exemple).

En segon lloc, una vegada obtinguda la informació, s'estructura seguint l'esquema de la matriu següent:

		Valoració	
		Positiva	Negativa
Perspectiva	Interna	<i>Fortaleses</i>	<i>Debilitats</i>
	Externa	<i>Oportunitats</i>	<i>Amenaces</i>

És aconsellable reduir la llista d'elements per limitar-la a un marge entre 5 i 10 per cada bloc; per tant, cal determinar, segons el parer dels analistes, quins són els més significatius per a l'objecte de l'anàlisi.

Els factors o grups de factors depenen del l'objecte de l'anàlisi que cal realitzar; en termes generals i sense ànim de ser exhaustius, es poden considerar els aspectes següents:

1. Vessant intern.
  - a. Aspectes d'imatge i comunicació, valoració i demanda de qui formula l'encàrrec, etc.
  - b. Sistemes i processos de gestió del projecte.
  - c. Recursos humans, funcionament de l'equip de treball.
  - d. Aspectes tecnològics.
  - e. Especificacions, procediments de treball.
  - f. Pressupost del projecte, costos.

2. Vessant extern.
  - a. Tecnologia disponible.
  - b. Marc regulador.
  - c. Factors polítics, socials i demogràfics.
  - d. Context econòmic.
  - e. Influència d'altres administracions i del sector privat.
  - f. Capacitat d'influència de la ciutadania i d'altres parts interessades.

## DEFINIR LES ESTRATÈGIES

S'ha de tenir en compte que l'impacte positiu de l'anàlisi DAFO només s'obté si a partir de la relació dels punts forts i febles, de les oportunitats i amenaces, es defineix una estratègia d'actuació pràctica i coherent.

En primer lloc, s'ha de revisar cadascun dels quatre blocs d'elements i estudiar les implicacions que tenen per a l'organització.

En segon lloc, ens hem de plantejar què cal fer per:

- Consolidar i augmentar les fortalezes.
- Reduir les debilitats.
- Aprofitar les oportunitats.
- Evitar les amenaces.

Les possibles estratègies han de relacionar els factors interns amb els factors externs, seguint les següents pautes d'actuació:

<b>Fortalezes + oportunitats (FO)</b>	Utilitzar les fortalezes per aprofitar les oportunitats. Estratègies ofensives
<b>Fortalezes + amenaces (FA)</b>	Utilitzar les fortalezes internes per evitar o reduir l'impacte de les amenaces. Estratègies defensives
<b>Debilitats + oportunitats (DO)</b>	Aprofitar les oportunitats per reduir les febleses internes. Estratègies adaptatives
<b>Debilitats + amenaces (DA)</b>	Minimitzar les febleses internes per intentar evitar les amenaces externes. Estratègies de supervivència

Per ordenar les estratègies derivades de l'anàlisi es pot utilitzar el model següent:

		Factors interns	
		Fortaleses	Debilitats
		F1 F2 F3 ...	D1 D2 D3 ...
Factors externs	Oportunitats	O1 O2 O3 ...	F1O1 Estratègia F2O3 Estratègia F3O1 Estratègia ...
	Amenaces	A1 A2 A3 ...	D1A2 Estratègia D1A1 Estratègia D3A2 Estratègia ...

## QUAN S'HA D'UTILITZAR L'ANÀLISI DAFO?

L'anàlisi DAFO és d'utilitat quan volem analitzar la posició d'una organització en general, o d'un equip de treball, davant d'una determinada situació, tenint en compte tant les seves potencialitats internes com les forces externes que li poden influir.

Particularment, l'anàlisi DAFO pot ajudar en els processos de presa de decisions que poden tenir conseqüències importants, com ara durant el desenvolupament d'un projecte, i particularment durant la fase de planificació; per exemple: quina és la forma de gestió més adequada per al nou servei?, hem d'optar per un consultor extern per executar el projecte o l'hem de dur a terme amb recursos propis?, hem d'optar per un procés participatiu o per un procés tancat?

S'ha de tenir en compte que a partir d'aquesta anàlisi hi ha la possibilitat que calgui utilitzar altres eines i metodologies per aprofundir en els resultats obtinguts: plans de viabilitat, estudis prospectius, etc.

D'altra banda, és important assenyalar que la qualitat de l'anàlisi que es realitzi, i de les propostes que es faci d'estratègies que s'han de desenvolupar, depenen de l'obtenció d'informació –tant pel que fa al vessant intern com a l'extern– diversa, contrastada, qualificada i objectiva.

## APLICAR L'ANÀLISI DAFO?

Una vegada acabada l'anàlisi i la definició d'estratègies, els responsables que impulsen el projecte han de seguir els passos següents:

- Definir els objectius.
- Adaptar l'organització del projecte i la planificació a les estratègies i els objectius determinats.
- Elaborar els plans d'acció necessaris per implementar les estratègies.
- Definir els indicadors que permetran fer el seguiment de l'evolució de les accions i determinar el grau d'implantació de les estratègies i d'assoliment dels objectius.

## ANNEX 2. ANÀLISI DE PROBLEMES AMB EL DIAGRAMA D'ISHIKAWA

L'anàlisi sistemàtica de problemes i la definició de plans d'actuació per resoldre'ls és una de les tècniques o dels instruments que tenim a l'abast per ajudar a la resolució dels problemes que es poden presentar durant el desenvolupament d'un projecte.

Tot seguit fem una síntesi d'una metodologia habitual per a la resolució de problemes:

1. **Definir el problema.**
  - a. S'ha de tenir en compte que sobre un problema poden existir diferents punts de vista; fins i tot pot haver-hi opinions diferents sobre si realment es tracta d'un problema o no.
2. **Descriure el problema.** Una manera de descriure el problema de forma completa és aplicar-hi quatre vésants:
  - a. **Identitat:** què, qui.
  - b. **Ubicació:** on.
  - c. **Temps:** quan (quan passa, quan s'observa).
  - d. **Intensitat:** quant.
3. **Obtenir informació detallada** sobre cadascuna de les quatre magnituds assenyalades.
  - a. Per realitzar una anàlisi acurada es poden descompondre els problemes en parts més petites i abastables.
  - b. Si el problema en conjunt és massa complex, cal fer aquesta descomposició i optar per prioritzar una d'aquestes parts per treballar-la amb detall.
4. **Identificar causes possibles.** Per dur a terme aquesta part una de les eines més apropiades és el **diagrama d'Ishikawa** o diagrama de causa-efecte (també conegut com a *diagrama d'espina de peix*).

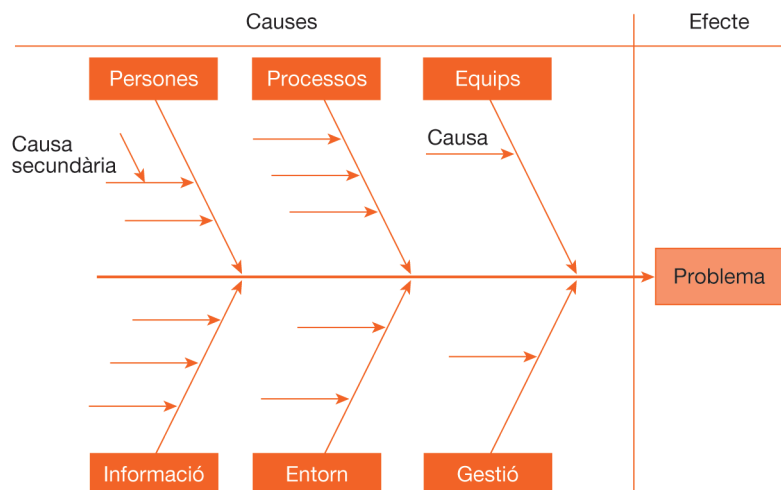


Diagrama 1. Model de diagrama d'Ishikawa

- a. Definit un problema, es treballa sobre una sèrie de categories apropiades a la naturalesa d'aquest problema (originalment, en entorns industrials, es tractava de *persones, mètodes, màquines, materials, mesures* o *controls* i *entorn*). En aquest cas es proposen sis categories:
    - Persones.
    - Processos.
    - Equips: recursos materials, tecnològics, instal·lacions, etc.
    - Informació.
    - Entorn.
    - Gestió.
  - b. Es fa una pluja d'idees per detectar possibles causes que originen el problema, en cadascuna de les categories. Cada causa és una "espina" que apunta a l'eix de cada categoria.
  - c. Es poden trobar també causes secundàries, causes que donen lloc a altres causes.
  - d. Finalment, cal demanar-se per què es donen aquestes causes.
5. **Determinar les causes més probables.** En cas que s'hagin detectat moltes causes possibles per a un determinat problema, cal seleccionar per treballar aquelles que semblin més probables o que incideixin més intensament en el problema.
6. **Elaborar el pla d'acció.** Finalment, s'ha d'elaborar un pla amb les accions que donen resposta a les causes de cada problema i les contraresten.
- a. **Tipus d'accions.** Les accions possibles es poden classificar en dos grups:
    - **Accions preventives.** Són les accions més interessants, ja que eviten que aparegui la causa que genera el problema.
    - **Accions correctores.** Redueixen, limiten o eliminen l'impacte d'un problema quan ja ha aparegut. S'han d'aplicar en els casos en què no és possible fer servir accions preventives o quan aquestes accions no actuen com s'esperava.
  - b. **Priorització.** Si les causes del problema són molt diverses i cal prioritzar-ne una, es recomana aplicar la següent matriu de priorització:

		Impacte previst	
		Baix	Alt
Implantació	Difícil	4	3
	Fàcil	2	1

- c. El pla ha de preveure els objectius que cal assolir i els riscos possibles, i per cada acció que s'hagi de dur a terme:
- Responsable.
  - Recursos necessaris.
  - Termini de realització.



### Proveu de fer-ho

L'exercici que us proposem és la confecció, per grups, d'un diagrama d'Ishikawa per detectar les causes possibles i probables d'un problema (el formador planteja el problema que cal tractar); posteriorment, es prioritzarà les causes que cal treballar segons la matriu de prioritització.

## ANNEX 3. LA TÈCNICA DE LA PLUJA D'IDEES

La *pluja d'idees* (en anglès, literalment, *brainstorming* vol dir 'tempesta de cervells', una metàfora potser excessivament gràfica), és una tècnica que pot utilitzar-se com a suport de molts processos de millora, anàlisi i resolució de problemes; per exemple, dins d'un equip de treball d'un projecte.

Aquesta tècnica posa l'èmfasi en la **creativitat** i la **innovació**, i persegueix trobar solucions originals als problemes, trencant amb idees preconcebudes i tradicions.

Per aplicar-la requereix:

- Un grup de sis a deu persones amb coneixements suficients sobre el problema que cal tractar. Per exemple, l'equip de treball d'un projecte.
- Una persona del grup que faci de secretària i que registri les idees que s'aportin.
- Una persona que faci de facilitadora, que dinamitzi el grup, controli el temps, procuri que tothom intervingui, etc.

Les regles per aplicar la tècnica són:

- **Concentrar-se en la quantitat.** El funcionament correcte de la pluja d'idees es fonamenta en el principi que la quantitat porta a la qualitat, i per tant un dels objectius del procés és obtenir el màxim nombre d'idees possible.
- **Suspendre la crítica.** En una primera fase del procés les persones participants s'han de concentrar a formular idees, ampliar-les o desenvolupar-les, sense fer crítiques a les propostes, ja que aquestes crítiques es poden traduir en inhibicions per a altres participants.
- **Acceptar les idees inusuals.** Les idees rares o inusuals poden aportar noves perspectives sobre el tema que es debat i poden resultar innovadores, per la qual cosa no han de ser rebutjades pel grup.
- **Combinar i millorar idees.** És interessant combinar idees per formular-ne d'altres en un procés d'associació. És permès prendre una idea formulada per una altra persona i modificar-la.

El desenvolupament de la pluja d'idees segueix el procés següent:

1. La persona que modera planteja un problema, que no tingui una complexitat excessiva, o com a mínim davant del qual totes les persones participants tinguin prou coneixements.
2. La persona que modera explica les regles de la tècnica, insisteix en la importància de respectar-les i determina quin és el temps que tindrà el grup per fer *ploure* les idees.
3. S'inicia el temps de treball i les persones del grup van aportant les idees.



- a. Les idees no es discuteixen i no es poden rebutjar. Totes són vàlides. Només s'admet fer preguntes per demanar aclariments en cas de dubtes.
  - b. La persona que modera ha de procurar que tothom participi.
4. El secretari del grup anota les idees que van sorgint en un lloc visible, ja que unes idees poden servir d'inspiració per a unes altres.
5. Una vegada acabat el temps fixat, el grup pot dedicar-se a "depurar" la llista d'idees que ha resultat. Novament, *depurar* no vol dir jutjar les idees, sinó eliminar duplicacions, demanar aclariments, agrupar totes les idees relacionades, etc.
6. Finalment, una vegada tancada la llista d'idees que ha resultat del procés, el grup analitza les idees aportades i decideix quines són les més adequades per respondre al problema. També és possible que la decisió final sobre les idees que cal aplicar la faci la direcció del projecte o un altre òrgan.

Cal insistir en el fet que la clau del procés de pluja d'idees es troba a aconseguir en el temps determinat el màxim nombre d'idees possible, per la qual cosa la persona que modera i dinamitza la sessió (que pot ser un company de l'organització extern al projecte) ha de procurar que tothom intervingui i faci aportacions; també ha de vigilar que el grup no perdi el temps en la fase inicial a discutir la viabilitat de les propostes realitzades.

La direcció del projecte ha de valorar si és convenient que participi també en el procés: la presència de la direcció pot ser un factor inhibidor de la creativitat (per vergonya, respecte, etc.). Si la direcció creu que pot existir aquesta possibilitat, cal que no intervingui directament en el procés i que es limiti a rebre la llista resultant de les idees, per decidir-ne l'aplicació. En aquest cas, és important, no obstant això, que faci retorn al grup de quin ha estat el resultat del procés i quines han estat les decisions preses.