
Direcció de projectes

Resum

Mòdul 2. El rol de la direcció de projectes

Índex

Unitat 1. Funcions bàsiques de la direcció de projectes	2
Unitat 2. L'autoritat i els tipus de direcció de projectes	4
Unitat 3. Competències professionals de la direcció de projectes	7
Unitat 4. Gestió de la informació i la comunicació	9
Unitat 5. Negociació	11
Unitat 6. Resolució de problemes	13
Unitat 7. Lideratge	15



Diputació
Barcelona

UNITAT 1. FUNCIONS BÀSIQUES DE LA DIRECCIÓ DE PROJECTES



Important

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

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

Funcions bàsiques

- 1 » La identificació dels **requisits necessaris** per dur a terme amb èxit el projecte.
- 2 » L'establiment d'**objectius específics**, clars i assolibles, així com la definició de l'estratègia necessària per aconseguir-los.
- 3 » L'**organització**, la **coordinació** i el **control** de l'execució del projecte, en funció de la planificació aprovada.
- 4 » La **direcció de l'equip de treball**, de manera que les persones que l'integrin adquireixin consciència d'equip i voluntat d'assolir els objectius previstos.

Pel que fa a les **activitats de la direcció de projectes**, s'agrupen en dos blocs:



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 l'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

El **treball en equip** i la **delegació de funcions** per part de la persona responsable són 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 **decisiones 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 té tota l'autoritat formal que es requereix per garantir els resultats d'aquest projecte.

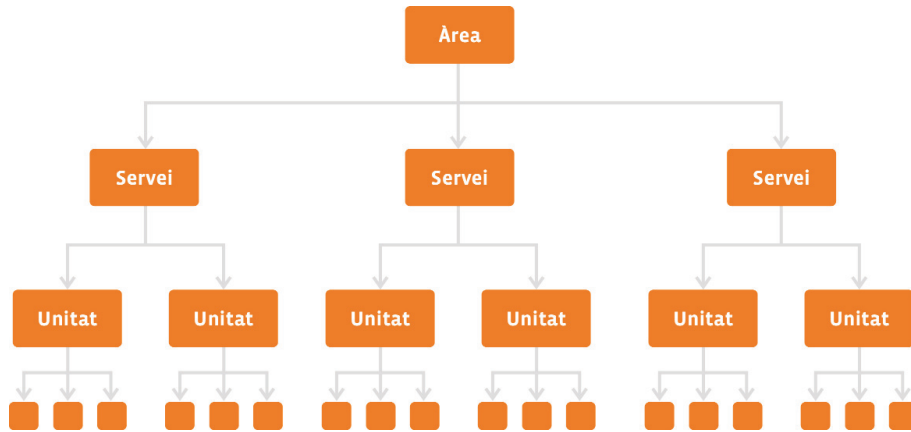


autoritat: Capacitat de fer que altres persones facin allò que la direcció del projecte considera convenient.

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 en 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 sovint escassa.

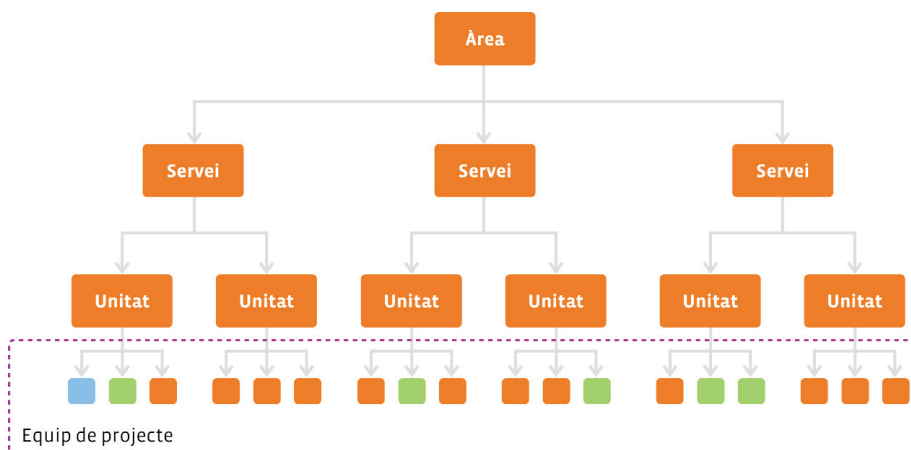


Estructura jeràrquica i funcional

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:

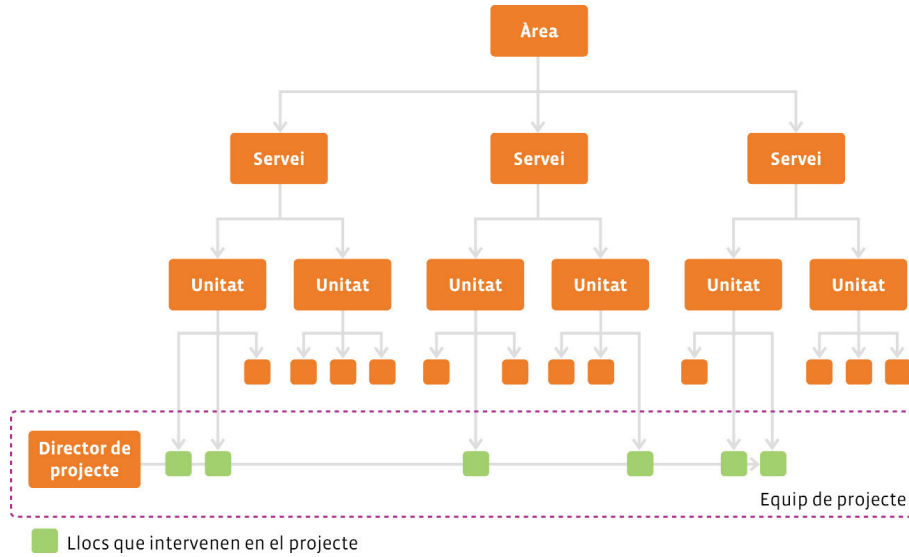
1. **Direcció de projecte com a suport de l'alta direcció de l'organització d'origen.**
2. **Direcció de projecte amb funcions de control.**
3. **Direcció de projecte com a cap de projecte.**
4. **Direcció de projecte amb plena capacitat.**

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**.



- Llocs que intervenen en el projecte
- Direcció del projecte

Estructura matricial



Estructura matricial forta

Finalment, sintetitzem les tipologies de direcció de projectes a la gràfica següent:



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.”

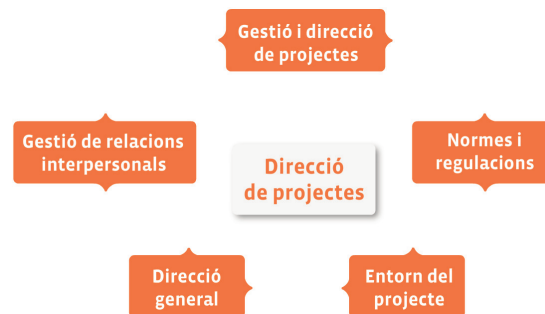
En la mateixa guia, també s’indica que una direcció de projectes efectiva requereix que l’equip o la persona que exerceix aquesta direcció compregui i apliqui els coneixements i les habilitats corresponents a **cinc àrees d’experiència**:

- 1. 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 dels punts següents:
 - integració,
 - abast,
 - temporalització,
 - costos,
 - qualitat,
 - recursos humans,
 - comunicacions,
 - riscos, i
 - compres i adquisicions del projecte.
- 2. 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.
- 3. Comprensió de l’entorn del projecte,** en els contextos cultural, social, polític i físic.
- 4. Direcció general,** que comprèn la planificació, l’organització, la selecció de personal, i l’execució i control d’operacions pròpies de l’Administració.
- 5. Gestió de les relacions interpersonals,** que inclou vessants com:
 - la comunicació efectiva,
 - la capacitat d’influència en l’organització,
 - el lideratge,



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

- la motivació del personal,
- la negociació i la gestió de conflictes, i
- la resolució de problemes.



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:

Competències tècniques

Competències de gestió

- Planificació i organització.
- Gestió del temps.
- Gestió de pressupostos.

Competències de direcció

- Lideratge i motivació de persones.
- Visió estratègica.
- Delegació.
- Gestió d'equips humans.

Competències de relació interpersonal

- Capacitat de comunicació.
- Gestió de conflictes i negociació.
- Persuasió i influència.
- Capacitat de síntesi, en la direcció de processos participatius.

Competències d'eficàcia personal

- Control emocional, ja que treballarà, com hem dit, en situacions de pressió.
- Innovació i creativitat.
- Anàlisi i resolució de problemes.
- 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**.

Les fonts per obtenir aquesta informació són diverses:



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. A més, la comunicació és l'eina bàsica que emprarà 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.

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.

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 fluida, regular i basada en la confiança.



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.

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

1. 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.
2. 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.



Important

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



Atenció!

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.
- 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'han 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).

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

Funcions bàsiques

- 1 » La identificació dels **requisits necessaris** per dur a terme amb èxit el projecte.
- 2 » L'establiment d'**objectius específics**, clars i assolibles, així com la definició de l'estratègia necessària per aconseguir-los.
- 3 » L'**organització**, la **coordinació** i el **control** de l'execució del projecte, en funció de la planificació aprovada.
- 4 » La **direcció de l'equip de treball**, de manera que les persones que l'integrin adquireixin consciència d'equip i voluntat d'assolir els objectius previstos.

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.

Una eina molt emprada en aquest àmbit és l'**anàlisi DAFO** i l'**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.

Un dels instruments més útils en aquest camp és la **pluja d'idees**.



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

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.

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.



Important

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 s'ha de fonamentar sobretot en la capacitat de **liderar**, és a dir, de fer que altres persones **vulguin** fer el que la direcció considera adequat.



Atenció!

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

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 facin propostes de millora amb visió del conjunt del projecte.
- **Reconèixer personalment i explícitament les contribucions positives** fetes 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. L'aplicació de l'un o l'altre depèn del tipus de projecte i de les persones que l'han de desenvolupar.



Important

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.

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.