Direcció de projectes

Mòdul 3. El control dels 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

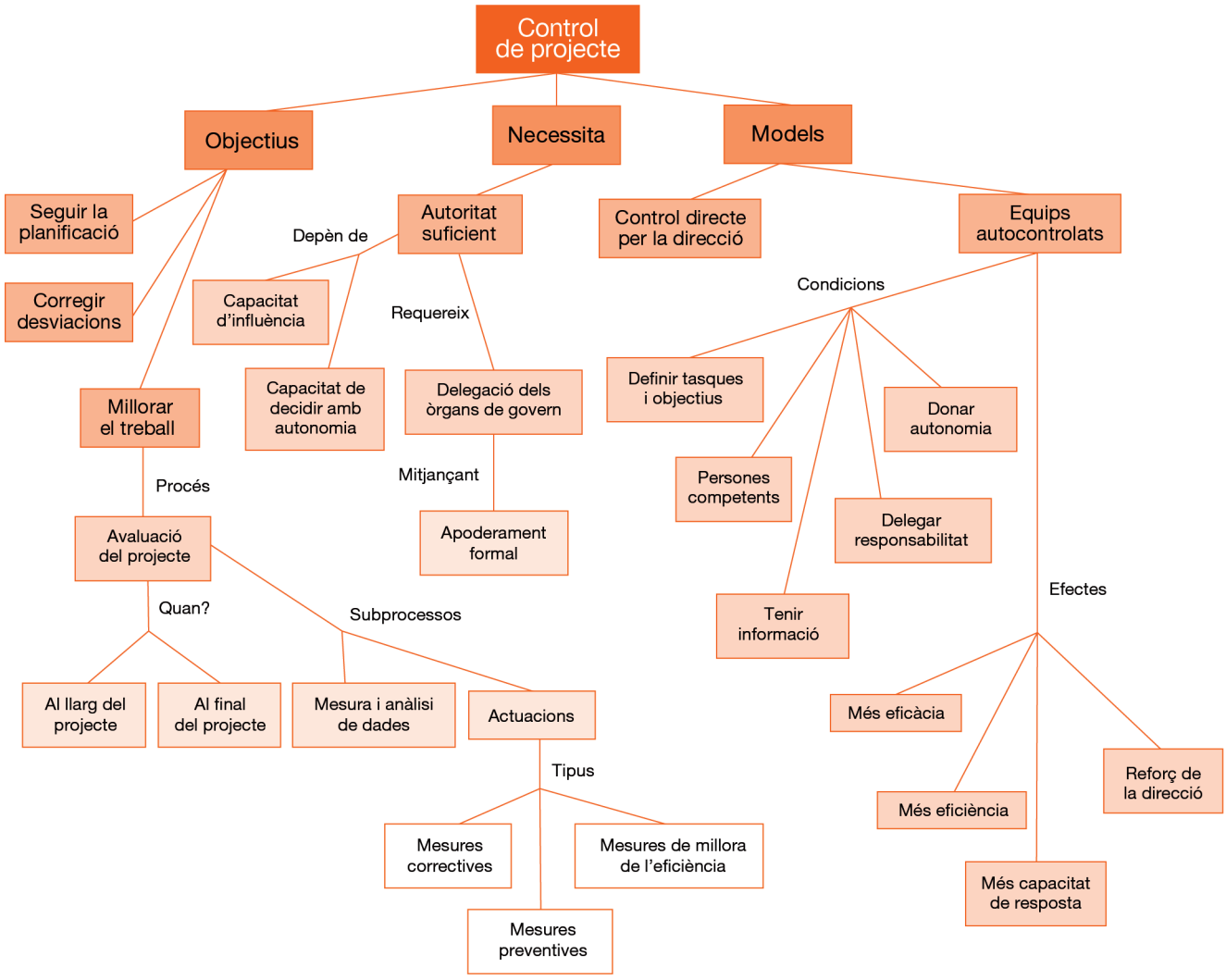
Índex

Mapa conceptual 3
Introducció 4

Unitat 1. Control i autoritat 5
Unitat 2. Equips autocontrolats 8
Unitat 3. L'avaluació del projecte 10
3.1. El procés d'avaluació per a la millora 11

Resum 12
Glossari 13
Referències bibliogràfiques 14

Mapa conceptual



Introducció

Aquest mòdul està dedicat al control dels projectes. L'objectiu és saber de quina manera ha d'actuar la direcció del projecte per prendre decisions que corregeixin les probables desviacions que es produiran durant l'execució del projecte i per comprovar que els resultats s'assoleixen d'acord amb allò que s'ha previst.

Veurem que l'efectivitat del control depèn de tenir informació suficient i veraç sobre el desenvolupament del projecte, i de la capacitat de fer que l'equip de treball actuï de forma conseqüent amb aquesta informació. En aquest context, estudiarem la diferència entre poder i autoritat, i comprovarem que l'autoritat de la direcció del projecte en l'Administració pública depèn de la delegació de facultats que en facin els òrgans de govern que impulsen el projecte.

En la segona unitat, parlarem dels equips autocontrolats, és a dir, de la manera de fer que els membres dels equips de treball assumeixin els objectius individuals i siguin ells mateixos els que controlin si obtenen els resultats esperats i d'acord amb les especificacions.

Finalment, la tercera unitat la dedicarem a l'avaluació del projecte. L'avaluació va més enllà del control i pretén que l'equip de treball i el conjunt de l'organització d'origen aprenguin dels esdeveniments, positius i negatius, que tinguin lloc durant l'execució del projecte, i així millorin l'execució del mateix projecte i d'altres que es realitzin en el futur.

UNITAT 1. CONTROL I AUTORITAT

Una de les funcions bàsiques de la direcció de projectes és el control del desenvolupament del projecte i dels resultats que es van assolint.

El control, però, no té sentit per si mateix: és necessari per prendre decisions que corregeixin les probables desviacions que sorgiran durant l'execució de la programació del projecte.

Controlar, per tant, té sentit quan es pot actuar en funció de la informació que s'obté.

En canvi, tenir la informació necessària depèn de dos fets:

a. Que es defineixin els processos de gestió de la informació adequats.
b. Que les persones els utilitzin amb informació pertinent i veraç.

Important

Així, doncs, l'exercici efectiu de la funció de control comporta tenir la capacitat de forçar que altres persones facin les coses que es consideren necessàries: aportar informació i aplicar mesures correctives.

De primer moment, pot semblar, per tant, que per exercir el control sobre el projecte cal disposar de poder suficient per obligar altres persones a actuar de la forma que la direcció considera correcta.

No obstant això, l'experiència ens indica que es pot arribar a forçar la gent a fer coses que no vol fer, però que és pràcticament impossible forçar-la a fer-les bé, amb qualitat. El poder permet coaccionar la gent perquè faci coses, però no pot fer que la gent vulgui fer coses.

En el cas dels projectes, el poder que pot tenir la direcció no garantirà per si mateix que les tasques s'executin segons les especificacions tècniques, ni tampoc que se segueixin els plans en els termes quantitatius i qualitatius establerts.

Si això fos possible, les organitzacions més jerarquitzades funcionarien més bé que no pas les que són més flexibles, quan la realitat indica que no és necessàriament així.

El control per l'exercici del poder no pot forçar que una persona es distregui si fa la feina a desgrat o si té un problema personal greu.

En tot cas, un cop manifestats els resultats de la distracció, pot respondre a aquest fet amb alguna mena de reacció correctiva, que, en tot cas, no esmenarà el resultat que s'ha obtingut, que potser caldrà repetir.

Si volem que els projectes s'executin d'acord amb la planificació i que la gent faci allò que volem, allò que necessita el projecte, hem de ser capaços d'influir en la voluntat de les persones, i per això cal saber les seves motivacions.

La direcció d'un projecte necessita l'exercici d'**autoritat**.

Definició

Entenem per *autoritat* la capacitat de fer que altres persones vulguin fer coses.

L'autoritat depèn de dos factors:

- La capacitat d'**influir** en altres persones perquè actuïn tal com es considera convenient.
- La capacitat de prendre decisions sobre el desenvolupament del projecte de forma **autònoma**, sense necessitar l'aprovació prèvia d'altres parts.

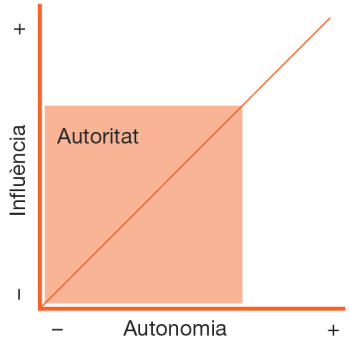


Diagrama 1. Influència, autonomia i autoritat

La direcció ha de tenir capacitat suficient per prendre decisions sobre el desenvolupament del projecte de forma autònoma, sense dependre que una part jeràrquicament superior l'autoritzi.

Així, la direcció d'un projecte és més o menys forta i efectiva en funció de l'autoritat que pugui exercir.

En el cas de l'Administració pública, la capacitat de prendre decisions està concentrada en els òrgans de govern, que són els que estan legitimats formalment per actuar.

A la pràctica, aquesta capacitat de prendre decisions es troba limitada per dos fets:

a. La complexitat de l'Administració i de les actuacions que desenvolupa.
b. La possibilitat que les persones que formen part dels òrgans de govern no siguin expertes en les matèries sobre les quals han de decidir.

Això comporta que, en els fets, els òrgans de govern han de **delegar** part de la seva autoritat formal, és a dir, de la seva capacitat de decidir en òrgans executius, de caire tècnic i administratiu.

Atenció!

A diferència del que succeeix en altres organitzacions (empreses, entitats no lucratives, etc.), a l'Administració pública, tot i que el grau i la intensitat poden variar segons les organitzacions, en general la delegació mai no és completa: només els òrgans de govern poden acordar o resoldre els aspectes decisius de la gestió.

A l'Administració pública, perquè la direcció d'un projecte pugui exercir amb efectivitat la seva responsabilitat, és recomanable que es produeixi un **apoderament formal** per part de l'òrgan de govern competent.

Aquest apoderament és la delegació formal d'autoritat perquè la direcció del projecte pugui prendre determinades decisions operatives que li permetin controlar el projecte, i s'ha de fer mitjançant un acord o una resolució de nomenament de la direcció del projecte.

Per saber-ne més

Aquest acord o resolució de nomenament de la direcció del projecte és una formalitat que cal fer en els projectes de l'Administració pública, ja que permet la transferència legítima d'autoritat des de l'òrgan de govern cap a un òrgan executiu.
El nomenament ha de detallar els termes exactes o l'abast de la delegació, és a dir, allò que la direcció del projecte podrà fer autònomament i allò per a què necessitarà l'aprovació de l'òrgan de govern competent.

UNITAT 2. EQUIPS AUTOCONTROLATS

Important

La millor forma de controlar amb efectivitat un projecte és aconseguint que cadascuna de les persones que integren l'equip de treball controli el seu propi treball.

Quan és l'equip mateix el que controla el seu treball es produeixen almenys **tres efectes positius**:

- **Es millora l'eficàcia**, ja que la persona que executa les tasques normalment és la més qualificada tècnicament.
- **Es millora l'eficiència**, ja que la dedicació que cal per a l'autocontrol és més petita que la necessària perquè una persona responsable controli la feina del seu equip.
- **Es redueix l'efecte coll d'ampolla** que es donaria si tot el control es concentrés en la direcció del projecte, amb la qual cosa es millora la capacitat de resposta davant les incidències.

Perquè cada membre d'un equip apliqui l'autocontrol en el seu treball, la direcció del projecte ha de crear les condicions que ho faci possible. Aquestes condicions són:

1. Definir clarament el propòsit de les tasques que ha d'executar cada persona, els seus objectius i la forma com els ha d'assolir.

   Cada membre de l'equip ha de tenir la informació necessària sobre el que s'espera d'ella.

2. Assegurar que les persones que integren l'equip tenen les competències (coneixements, habilitats i actituds) necessàries per executar les tasques assignades. Si és factible, ha de seleccionar les persones que tinguin aquestes competències; si això no és possible, cal que els procuri la formació necessària i que vetlli perquè aquesta formació sigui realment efectiva.

3. Proporcionar periòdicament als membres de l'equip la informació necessària sobre el progrés del treball que fan, en comparació de les previsions que feia la planificació o la programació. En molts casos aquesta informació està directament a disposició dels treballadors, però en d'altres l'ha de subministrar la direcció.

   Cada membre de l'equip ha de poder mesurar el desenvolupament del seu propi treball.

4. Definir clarament l'autoritat que té cada persona per prendre decisions sobre el treball quan sigui necessari, en particular quan caldrà corregir desviacions sobre el pla de treball.

   No pot ser que totes les decisions depenguin de la direcció del projecte (com ja s'ha vist, per motius d'eficàcia i d'eficiència).

De fet, qualsevol persona de l'equip de treball té l'autonomia real per decidir què fa a cada moment; el que cal és que l'exerceixi amb **responsabilitat**.

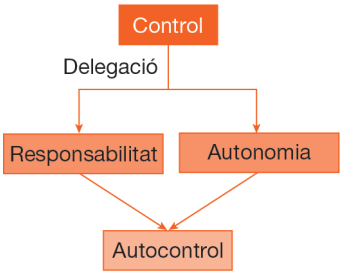


Diagrama 2. Control, delegació i autocontrol

L'exercici de l'autocontrol per part de l'equip del projecte passa, per tant, per un procés de delegació de responsabilitat i d'autonomia des de la direcció del projecte cap als membres de l'equip.

En tot cas, s'ha de recordar que el model d'equips autocontrolats no suprimeix la funció de control de la direcció del projecte, sinó que la modifica:

- Es reforça el paper de la direcció com a líder, suport i facilitadora, en lloc del rol clàssic de supervisora directa.

- El control es concentra en els resultats de les tasques i de les activitats, i es deixa autonomia al personal per executar-les de la forma òptima segons les seves competències i complint les especificacions.

La direcció del projecte ha de dedicar temps a avaluar, reconèixer i recompensar els resultats i el desenvolupament del seu equip.

El model d'equips autocontrolats permet també que l'equip s'orienti cap a l'assoliment de resultats i no cap a l'execució d'instruccions. Això vol dir que és un potent instrument per generar aprenentatge per a l'organització.

UNITAT 3. L'AVALUACIÓ DEL PROJECTE

El control del projecte és una activitat que es realitza per permetre:

- **Executar la planificació** segons estava prevista i corregir les desviacions que es produeixin, i d'aquesta forma assegurar l'assoliment dels objectius.

- **Millorar el treball de l'equip** i, per extensió, de l'organització, gràcies a l'aprenentatge de les bones pràctiques i dels aspectes que cal millorar en el desenvolupament del projecte.

Per millorar el treball, que és una de les responsabilitats principals de director de projectes, s'ha d'avaluar el desenvolupament global del projecte.

El propòsit de l'avaluació és aprendre d'allò que no ha anat segons el que s'havia previst i d'allò que ha anat millor del que s'havia previst.

L'avaluació s'ha de fer en dos moments:

1. En les principals fites del projecte, per aprendre sobre la marxa i poder millorar el projecte.
2. Al final del projecte, per obtenir aprenentatges generals que ajudaran en projectes futurs.

L'avaluació que es fa en el decurs del mateix projecte permet:

- Millorar l'execució del projecte en curs, aprofitant les oportunitats que es presentin i corregint les desviacions de la planificació que poden afectar negativament l'assoliment dels resultats.

- Assegurar la qualitat dels resultats que es van obtenint.

- Fer aflorar els problemes amb temps suficient per decidir accions correctives.

- Informar l'òrgan que ha formulat l'encàrrec sobre l'evolució del projecte, confirmar l'acompliment dels seus requisits i, si escau, demanar-li autorització per a les modificacions de la planificació que siguin necessàries.

- Refermar el compromís de l'equip i de l'organització amb el projecte.

En canvi, l'avaluació que es realitza al final del projecte ajuda a identificar àrees de millora i canvis en el sistema de gestió aplicat en el projecte i a identificar les bones pràctiques per difondre-les en l'organització.

Si és possible, l'avaluació ha de ser conduïda per un professional extern o per un col·laborador que no hagi intervingut directament en el projecte, però que conegui la matèria que s'ha treballat.

Cal tenir en compte que l'efectivitat de l'avaluació és més gran en una organització que sigui receptiva a l'autocrítica i a la millora, i no a l'autojustificació i l'autodefensa. Com en altres ocasions, la cultura organitzativa condiciona l'abast i la qualitat de les actuacions en aquesta fase del projecte.

L'avaluació s'ha d'enfocar com un procés d'aprenentatge i no de càstig.

Pas a pas

Per enfocar correctament l'avaluació del projecte, s'han de plantejar les preguntes següents:

- Què hem fet bé?
- Què hem de millorar en el futur?

Mai no s'ha de demanar "Què hem fet malament?", ja que aquesta qüestió genera respostes defensives i autojustificatives.
A més, és possible que no s'hagi fet res malament, i tot i això segur que hi ha coses que es poden millorar.

Els resultats de l'avaluació han de compartir-se amb tota l'organització, perquè altres direccions i equips els puguin aprofitar en els seus projectes. Per aquest motiu és recomanable que l'avaluació es reculli en un informe o en una acta, si es fa mitjançant una reunió de l'equip.

3.1. EL PROCÉS D'AVALUACIÓ PER A LA MILLORA

El procés d'avaluació del projecte s'ha de fonamentar en l'obtenció i l'anàlisi de les dades resultants del control i la mesura dels processos del projecte i dels resultats d'aquests processos.

El procés d'avaluació per a la millora es basa, al seu torn, en dos subprocessos relacionats:

- La mesura i l'anàlisi de dades.
- La definició i implantació de mesures correctives, mesures preventives i mesures de millora de l'eficiència.

La direcció del projecte ha d'assegurar-se que en la fase de planificació es preveu de quina manera es mesuraran les activitats i es recolliran les dades necessàries per a l'avaluació amb l'objectiu de millorar el desenvolupament de l'organització i incrementar la satisfacció de les parts interessades.

Les dades per a l'avaluació poden provenir de la mesura de l'execució dels processos, activitats i tasques del projecte, dels recursos utilitzats, del cost planificat i real, de la programació temporal, dels resultats, etc.

En particular, la direcció ha d'assegurar que es registra adequadament qualsevol no-conformitat que es produeixi durant el desenvolupament del projecte i s'analitza per servir de base per a la millora.

Perquè l'avaluació dels projectes redundi en benefici del funcionament i l'operació de les organitzacions, aquestes organitzacions han de definir quina informació necessiten dels projectes i com l'obtindran.

Els responsables de l'organització han d'assegurar que la direcció de cada projecte preveu com obté aquesta informació, la recull i la proporciona a l'organització en els termes previstos.

La informació rellevant que s'obté dels diferents projectes que s'executen a l'organització ha de ser disponible per estudiar-la i aplicar els aprenentatges als nous projectes que es posen en marxa.

Resum

En aquest mòdul, hem tractat de la manera en què la direcció ha de tirar endavant un control correcte del projecte que té a càrrec seu.

La unitat 1 ha mostrat que el control del projecte no es pot imposar, sinó que depèn de la voluntat dels membres de l'equip d'implicar-s'hi i d'actuar conscientment d'acord amb els criteris marcats en la planificació. Per aquest motiu, el control que es fa sobre el projecte ha d'estar directament relacionat amb l'autoritat que té la direcció del projecte.

L'autoritat del projecte, al seu torn, es fonamenta en dos factors: la seva capacitat d'influir sobre les persones en la línia dels objectius del projecte i la seva capacitat de prendre decisions amb l'autonomia suficient.

Com que a l'Administració pública la capacitat de prendre decisions correspon normalment als òrgans de govern, aquests òrgans han de delegar part de la seva autoritat en la direcció del projecte perquè aquesta direcció l'exerceixi. És recomanable, d'altra banda, que aquesta delegació es faci mitjançant un apoderament formal (un acord o resolució *ad hoc*).

Els equips autocontrolats, com a alternativa òptima per al control amb efectivitat d'un projecte, els hem revisat en la unitat 2. Aquí hem vist per què millora l'eficàcia, l'efectivitat i la capacitat de resposta, aquest model de control. Perquè l'autocontrol es pugui aplicar, és necessari definir clarament el propòsit de les tasques que ha d'executar cada persona, els seus objectius i la forma com els ha d'assolir; assegurar que les persones que integren l'equip tenen les competències (coneixements, habilitats i actituds) necessàries per executar les tasques assignades; proporcionar periòdicament als membres de l'equip la informació necessària sobre el progrés del treball que fan; definir clarament l'autoritat que té cada persona per prendre decisions sobre el treball quan sigui necessari.

Així, el model d'equips autocontrolats es basa en el fet que la direcció del projecte delega responsabilitats i dóna autonomia per actuar als membres de l'equip, els quals han d'estar preparats per assumir aquesta delegació.

Finalment, en la unitat 3, hem estudiat com s'ha de fer l'avaluació del projecte, que té com a objectiu aprendre d'allò que no ha anat segons el que s'ha previst i d'allò que ha superat les expectatives. Cal recordar que l'avaluació ha de ser continuada, tot i que al final del projecte se'n faci l'avaluació de conjunt.

El procés d'avaluació s'ha d'enfocar com un procés d'aprenentatge i no de càstig o d'identificació dels responsables dels errors. S'ha d'orientar cap a la detecció de tot el que és possible millorar.

Per fer adequadament l'avaluació, s'ha de tenir la informació objectiva derivada de la mesura i de l'anàlisi de les dades, i s'han de definir i implantar mesures correctores, mesures preventives i mesures de millora de l'eficiència.

Perquè l'avaluació del projecte beneficiï el conjunt de l'organització d'origen cal que les conclusions del projecte quedin registrades i es comparteixin.

Glossari

acció correctiva
Actuació realitzada per eliminar la causa que dóna lloc a una no-conformitat detectada o a una altra situació no volguda.

acció preventiva
Actuació realitzada per eliminar la causa d'una no-conformitat potencial (és a dir, que encara no s'ha materialitzat) o d'una altra situació potencial no volguda.

autocontrol
Control que realitza cada membre de l'equip del projecte sobre la seva pròpia feina.

autoritat
Capacitat de la direcció del projecte de fer que les persones que integren l'equip de treball vulguin fer les seves tasques d'acord amb allò que s'ha planificat.

equip de treball
Persones que treballen juntes per un objectiu comú.

grup de treball
Persones que treballen juntes.

no-conformitat
Incompliment d'un requisit del 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 Insititute (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.