
Direcció de projectes

Resum

Mòdul 6. Gestionar la qualitat dels projectes

Índex

Unitat 1. La gestió de la qualitat dels projectes	2
Unitat 2. El sistema de control del projecte	5
Unitat 3. El cost de la qualitat del projecte	9



Diputació
Barcelona

UNITAT 1. LA GESTIÓ DE LA QUALITAT DELS PROJECTES

Una de les principals responsabilitats de la direcció del projecte és assegurar l'assoliment d'uns nivells adequats de **qualitat** per als resultats del projecte.



Atenció!

Per *qualitat* hi entenem la satisfacció de les necessitats i les expectatives de qui ha formulat l'encàrrec del projecte i d'altres parts interessades.

La norma ISO 9000:2005 defineix *qualitat* com "el grau en què un conjunt de característiques inherents compleix els requisits".

És a dir, com el grau en què les característiques d'un projecte (processos i resultats) compleix les especificacions necessàries per satisfer les necessitats i expectatives de qui ha formulat l'encàrrec.



Important

En gestió de qualitat, igual que en gestió i direcció de projectes, el terme *client* es refereix a l'agent destinatari del resultat del projecte.

El client, que en el nostre cas és normalment la ciutadania (individus, entitats o la col·lectivitat), és representat pels electes de la corporació.

Qui formula l'encàrrec del projecte necessita un resultat amb unes característiques determinades. Una planificació correcta del projecte fa que aquestes necessitats i expectatives s'expressin en les especificacions corresponents, en forma de requisits.

Els requisits no sempre són formulats explícitament per l'òrgan que fa l'encàrrec del projecte; quan no ho fa aquest òrgan, ha de ser la mateixa organització del projecte, i en especial la direcció, qui els determini. En tot cas, però, sempre és el client qui avalua si el producte final és acceptable per a ell, i en quin grau.

Tenint en compte que les necessitats i les expectatives dels clients són canviants en el temps, i que les administracions treballen amb recursos limitats i subjectes a l'avaluació pública d'un ús eficaç i eficient d'aquests recursos, es fa imprescindible millorar contínuament els processos de treball.



client: Organització o persona que rep el resultat del projecte.

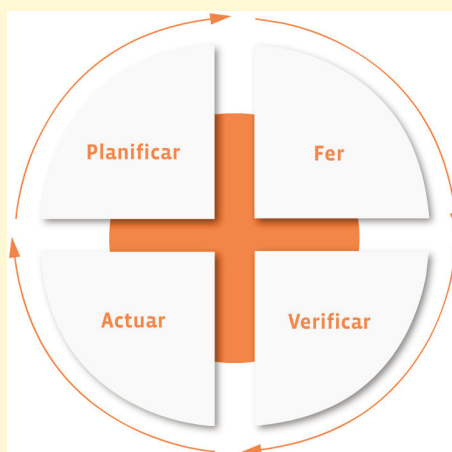
qualitat: Grau en què el conjunt de característiques d'un projecte, inclòs el resultat d'aquest projecte, compleix els requisits definits.



Important

El cicle de millora contínua

La millora contínua d'un procés es pot enfocar d'acord amb l'anomenat *cicle de la millora contínua de Deming* (per Edward Deming, el formulador d'aquest cicle):



El cicle consisteix en les fases següents:

- Planificar les activitats, definint els objectius que cal assolir i establint els processos de treball que cal executar.
- Fer, és a dir, tirar endavant, les activitats d'acord amb els processos definits.
- Verificar que els processos es desenvolupen d'acord amb allò que s'ha previst i que els resultats que s'obtenen compleixen les especificacions.
- Actuar d'acord amb els resultats de les verificacions, és a dir, modificar els processos o replanificar la planificació sempre que es detectin errors o possibilitats de millora.

Gestionar la qualitat dels projectes de forma sistemàtica comporta:

- Analitzar amb detall i precisió els requisits del client.
- Definir els processos de treball que permeten assolir els resultats acceptables per al client, d'acord amb els seus requisits.
- Controlar que els processos operen de la forma prevista.



millora contínua: Activitat que es desenvolupa de forma recurrent per incrementar la capacitat de l'organització de complir els requisits.

Aquest enfocament ajuda a detectar quins aspectes de la gestió es poden millorar –per incrementar la satisfacció del client i d'altres parts interessades– i proporciona seguretat a la mateixa organització originària del projecte i al mateix client sobre la seva capacitat per proporcionar resultats que satisfacin els requisits de forma coherent.

La gestió de la qualitat del projecte és el conjunt d'activitats coordinades establertes específicament per dirigir i controlar l'organització del projecte amb relació a la qualitat.

La gestió de la qualitat del projecte implica habitualment el procés següent:



UNITAT 2. EL SISTEMA DE CONTROL DEL PROJECTE

La direcció del projecte té la responsabilitat única sobre la gestió de la qualitat en el projecte. La gestió de la qualitat ha de ser una prioritat al mateix nivell que el control dels costos o de la programació.

Dediquem aquest tema a revisar els processos de la gestió de la qualitat del projecte.

a. La política de la qualitat del projecte



Atenció!

La política de la qualitat és la declaració d'intencions globals i l'orientació de l'organització del projecte amb relació a la qualitat.

Normalment, la política de la qualitat –que pot ser un dels apartats del pla general del projecte– es reflecteix en un document aprovat per la direcció del projecte i per l'òrgan de l'organització originària que ha fet l'encàrrec. En aquest document, es declaren:

- els objectius de la qualitat,
- el nivell de qualitat que cal assolir, i
- les responsabilitats en els processos de gestió de la qualitat que s'assignen entre els membres de l'equip de treball.



Important

La política de la qualitat es pot fonamentar en els principis generals de gestió de la qualitat.

- Orientació al client.
- Recordem que el client és l'agent al qual va destinat el resultat del projecte.
- Lideratge.
- Participació del personal.
- Enfocament basat en processos.
- Enfocament de sistema per a la gestió.
- Millora contínua.
- Enfocament basat en fets per a la presa de decisions.
- Establiment de relacions mútuament beneficioses amb els proveïdors.

b. Els objectius de la qualitat del projecte

Els objectius de la qualitat, com els de tot el projecte, han de ser:



c. La planificació de la qualitat del projecte



Atenció!

La planificació de la qualitat del projecte és la part de la gestió de la qualitat enfocada a l'establiment dels objectius de la qualitat i a l'especificació dels processos operatius necessaris i dels recursos que hi estan relacionats, per assolir els objectius de la qualitat del projecte.

El pla de la qualitat del projecte és elaborat per la direcció del projecte amb el suport del seu equip, i a partir de la demanda que formula l'organització originària. Aquest pla determina quines activitats s'han de realitzar per aconseguir els objectius de la qualitat del projecte.

El **pla de la qualitat** del projecte és un document que ha d'especificar:



Aquests procediments permeten que la direcció del projecte asseguri al client que el projecte proporcionarà els resultats que satisfaran les seves necessitats.

d. El control de la qualitat del projecte



Atenció!

El control de la qualitat és la part de la gestió de la qualitat orientada a verificar que es compleixen els requisits de la qualitat. Agrupa el conjunt d'activitats i tècniques que dins dels processos de treball pretenen crear unes característiques de qualitat específiques.

Aquestes activitats inclouen:

- Monitorar els processos.
- Identificar els problemes i eliminar-ne les causes.
- Controlar els processos amb tècniques estadístiques per reduir-ne la variabilitat i incrementar-ne l'eficiència.

El control de la qualitat no ha de ser una tasca diferenciada dels processos de treball del projecte, ni ha de ser responsabilitat d'un únic membre de l'equip ni de la mateixa direcció del projecte. Tot l'equip, en la mesura que correspongui, s'hi ha d'implicar.

Un bon **sistema de control** de la qualitat ha de seguir els passos següents:

- Seleccionar què es controlarà.
- Establir estàndards que serveixin de referència per detectar desviacions en els processos i per establir accions correctives quan és necessari.
- Establir els mètodes de mesura que cal utilitzar.
- Comparar els resultats amb els estàndards.
- Actuar per corregir les desviacions.
- Monitorar i calibrar els instruments de mesura (quan s'utilitzen).
- Incloure documentació detallada per a tots els processos controlats.

e. L'assegurament de la qualitat del projecte



Atenció!

És la part de la gestió de la qualitat del projecte orientada a proporcionar confiança en el fet que es compliran els requisits de la qualitat establerts.

La direcció del projecte necessita establir els processos administratius i els procediments necessaris per assegurar, i sovint demostrar, que es compleixen els requisits de la qualitat determinats pel client. Ha de treballar amb el seu equip per determinar quins processos segueix per assegurar que totes les parts interessades confien que les activitats de la qualitat del projecte es realitzen adequadament.



Important

Entre els requisits que cal assegurar que es compleixen, hi destaquen els legals i els normatius.

En projectes complexos, una de les formes d'assegurar la qualitat del projecte és la realització d'**auditories** internes o externes de la qualitat.

f. L'assegurament de la qualitat del projecte

La millora de la qualitat és la part de la gestió de la qualitat orientada a augmentar la capacitat de l'organització de complir els requisits de la qualitat en el projecte mateix, i en projectes futurs.

Els requisits poden estar relacionats amb qualsevol aspecte, com l'eficàcia o l'eficiència del projecte.

La millora contínua consisteix a realitzar activitats que permetin incrementar aquesta capacitat de complir els requisits de forma recurrent, i no puntual.

El procés de millora contínua dels projectes es fonamenta a:

- Obtenir dades del desenvolupament del projecte i dels resultats que es van obtenint, utilitzant els sistemes de control que s'han implantat.
- Revisar les dades i la informació obtingudes per la direcció del projecte.
- Determinar accions en funció de les dades i la informació analitzades. Aquestes accions poden ser **correctives** quan pretenen eliminar la causa d'una no-conformitat (incompliment de requisits) detectada o d'una altra situació no volguda, i **preventives** quan es prenen per eliminar la causa d'una no-conformitat potencial o d'una altra situació potencial no volguda.



no-conformitat: Incompliment d'un requisit del projecte.



Important

Les accions preventives es prenen per evitar que succeeixi un esdeveniment negatiu, mentre que les accions correctives es prenen per evitar que torni a passar.

UNITAT 3. EL COST DE LA QUALITAT DEL PROJECTE

La gestió de la qualitat del projecte genera uns costos per al projecte mateix, però també evita els costos derivats de no fer aquesta gestió.

En general, parlem de:

- a. **Costos de la qualitat**, pròpiament dits, que són els derivats d'implantar el sistema de gestió de la qualitat del projecte.
- b. **Costos de la no-qualitat**, que són els costos que resulten de no gestionar la qualitat.

L'objectiu de la gestió de la qualitat del projecte és que, tot i generar uns costos, aquests costos siguin inferiors als costos de la no-qualitat.

Una manera de classificar els costos de la qualitat és la següent:



La tendència, però, ha de ser que progressivament la gestió de la qualitat faci **que es redueixin els costos de la no-qualitat**, i incrementar així l'eficiència del projecte.

D'una banda, s'incrementen els costos de prevenció i, de l'altra, a mesura que es consoliden els sistemes preventius, es redueix la necessitat de l'avaluació i, per tant, els costos que té. L'efecte d'aquests costos de la qualitat redunda en benefici d'una reducció dels costos de la no-qualitat i en la generació d'un estalvi.

Finalment, s'ha de tenir en compte que buscar l'eliminació total dels errors pot ser una solució ideal des de la perspectiva de la qualitat, però no és una solució eficient des de la perspectiva dels costos del projecte, ja que per aconseguir-la s'ha de produir un increment molt important dels costos de prevenció i avaluació, superior a la reducció del cost de la no-qualitat que s'aconseguiria.

