



# Formació de directius EBAP

## Curs de competències directives de nivell intermedi: Planificació i gestió de projectes a l'Administració pública

### Resum

La formació al llarg de la vida és un dels reptes que es plantegen les entitats dedicades a la formació. Si aquesta entitat és de l'àmbit públic, encara és més important per la necessitat existent d'evolució en aquest àmbit. Per altra banda, la formació en línia s'adapta a la política de millorar la qualitat de vida laboral i familiar. I per últim, cada vegada més la gestió de projectes s'observa més en la gestió pública, i es considera com a mètode de gestió que és necessari tenir en compte. No vol dir que abans no es fes gestió de projectes; sí que se'n feia, tot i que de manera informal. El fet de formalitzar la gestió de projectes en l'àmbit públic significa començar a gestionar-los, tenint en compte que en moltes ocasions tenen una gran transcendència, ja sigui per les persones vinculades com pel pressupost.

En conclusió, programar un curs de gestió de projectes en línia aplicat a la gestió pública és una bona pràctica, especialment si es fa enfocat a la formació activa, amb l'objectiu que les persones participants tinguin l'oportunitat de fer un cas pràctic basat en l'experiència pròpia, plantejant un projecte que estiguin vivint en el mateix moment de realitzar el curs. D'aquesta manera es permet aplicar la formació en l'acció, de manera directa.

### Paraules clau

Planificació, projectes, processos, equip, pensament obert

### Autor

Pere Jiménez Creis, enginyer industrial (grau i EURING), llicenciat en investigació i tècniques de mercat i màster en administració d'empreses (MBA) per la Universitat Politècnica de Catalunya (UPC). Professor associat a la Universitat de les Illes Balears (UIB), a la Universitat Oberta de

Catalunya (UOC) i a l'Escola Balear d'Administració Pública (EBAP). Cap de servei d'Informació i Talent Empresarial de l'Institut d'Innovació Empresarial de les Illes Balears ([www.idi.es](http://www.idi.es)). Responsable del programa [www.iempren.es](http://www.iempren.es).

## **Sobre EBAP Occasional Paper**

EBAP Occasional Paper és una publicació de divulgació tècnica científica que edita l'Escola Balear d'Administració Pública en el marc de les seves competències. Com és habitual en aquest tipus de publicacions no té periodicitat, ni extensió o format reglats, els/les autors/es de cada un dels treballs són els únics responsables del seu contingut, i la seva reproducció està subjecta només a la menció del seu origen i autors/es.

## **Formació de directius EBAP. Curs de competències directives de nivell intermedi. Planificació i gestió de projectes a l'Administració pública**

### *Gestió de projectes i processos a l'Administració pública*

La necessitat de formalitzar la gestió de projectes a l'Administració pública és clara, com hem dit, pel fet que avui no es gestiona de manera òptima per no estar identificats com a tals, cosa que no es dona en el cas de la gestió de processos. En aquest cas, no es pot dir que no hi hagi processos identificats en la gestió pública, ja que alguns sí que ho estan, i procedimentats de manera exhaustiva, com ara la gestió de la contractació, amb diverses lleis que defineixen com cal gestionar-los. No obstant això, també hi ha processos clau en la gestió pública que no estan identificats, la qual cosa afecta l'eficiència mateixa de la gestió economicopressupostària, curiosament.

La proposta, en el curs de gestió de projectes, passa per emmarcar-lo en un entorn de gestió de processos, tenint en compte que un projecte és un procés, una cadena d'activitats concretes que poden resumir-se en el denominat cicle de vida del projecte:

*(Veure imatge al final)*

La gestió de projectes inclou una direcció i una gestió, però d'un projecte puntual; mentre que la gestió per projectes té aquest procés integrat, ja que gestiona de manera simultània una multitud de projectes.

### *Contingut del curs. Objectius*

Actualment a l'Administració pública es dona un procés de canvi en el sistema de treball, que ja ha viscut també el món de l'empresa

privada. En l'àmbit organitzatiu, per una banda la gestió per processos i per altra la gestió de projectes. El primer sistema, com hem dit, ajuda a sistematitzar i fer eficient la feina repetitiva. La segona ajuda a fer eficient la feina puntual i única. Per exemple, quan en un departament de l'Administració pública es decideix posar en marxa un nou servei als ciutadans, cal dissenyar i dur a terme un projecte: el de posada en marxa del servei. Quan aquest servei ja està en marxa, necessita que un procés sigui utilitzat per gestionar-lo, ja de manera contínua. Projectes i processos, per tant, guien avui la feina de qualsevol entitat pública, com passa a les empreses privades des de fa anys.

El Govern de les Illes Balears, a través de l'Escola Balear d'Administració Pública (EBAP), conscient de la necessitat de modernitzar i fer més eficient la gestió pública, posa en marxa aquest curs en línia, per tal de fer més fàcil l'adaptació del personal de l'entitat a aquesta nova manera de treballar.

El curs s'ha dividit en quatre parts diferenciades, seguint les fases de desenvolupament d'un projecte i tenint en compte les bases de gestió del model internacional de gestió de projectes, definit a la guia dels fonaments per a la direcció de projectes o guia PMBOK (Guide to the Project Management Body of Knowledge, en anglès). El primer mòdul és una mena d'introducció, amb l'explicació de les bases de la gestió de projectes, i en ell es planteja que una entitat que vol desenvolupar un projecte primer ha de tenir en compte la seva estratègia. En el material del curs s'explica que un projecte ha de ser dut a terme quan realment és estratègic o figura en el pla operatiu de l'organització. Aquesta ja és una primera barrera, ja que no totes les entitats públiques compten amb una estratègia determinada i fixada per escrit. Aquest mòdul tracta igualment la importància d'una bona gestió de persones, de comptar amb gestors de projectes capaços de gestionar equips de manera assertiva i motivadora.

El segon mòdul ja s'inicia amb la decisió presa sobre quin projecte cal desenvolupar. O sigui, que ja es compta amb el títol del projecte i segurament els objectius d'aquest. I precisament és aquest mòdul que tracta la definició completa del projecte, la definició desplegada dels seus objectius i la determinació de l'abast que ha de tenir, quins són els seus límits. Es defineix també en aquest segon mòdul quin és el cicle de vida d'un projecte i quines són les persones adequades per gestionar-lo.

El tercer mòdul s'endinsa en les fases de planificació del projecte, per la qual cosa es pot considerar el mòdul principal del curs, ja que es mostra el mètode de desenvolupament de les fases i activitats del projecte, amb tècniques com el mapa mental, el diagrama de relacions, la tècnica de revisió i avaluació de programes (PERT, de l'anglès program evaluation and review technique) i el diagrama de Gantt. També es veu com preveure la gestió de riscos i com definir la cadena crítica. Finalment es planteja la manera amb què s'ha de tenir en compte la planificació dels recursos humans i econòmics del projecte.

El quart i últim mòdul del curs tracta el sistema de control, de seguiment i de tancament del projecte. Aprofita també per veure dos aspectes que normalment queden oblidats quan es gestiona un projecte, com són la qualitat i les comunicacions. La fase de finalització d'un projecte, tot i semblar burocràtica, no ho és pas, i es tracta per tenir-ho ben clar.

Al llarg de tots els mòduls es desenvolupa un cas pràctic individual, que serveix per entendre en la pràctica com es planifica i gestiona un projecte.

En concret, per tant, els objectius del curs són:

Capacitar els participants...

- En el desplegament de l'estratègia per obtenir els projectes prioritaris.
- En l'aplicació de la intel·ligència emocional en la gestió de projectes.

- En l'ús d'eines creatives de treball en equip.
- En el procés de definició d'un projecte.
- En la determinació de l'abast d'un projecte.
- En l'ús d'eines de planificació de projectes.
- En les funcions del gestor de projectes.
- En el control i seguiment de projectes.
- En el procés de finalització d'un projecte.

I també facilitar l'assimilació...

- Dels conceptes de projecte i de procés.
- De les fases d'un projecte (cicle de vida del projecte).
- De les bases i el contingut del model de gestió de projectes PMBOK.
- Dels riscos en la gestió de projectes.
- De la prioritització en la gestió de projectes.
- De la importància de la terminació del projecte.

*Coneixements previs i perfil dels alumnes*

En principi, aquest curs no requereix uns coneixements previs específics, tot i que sí pot interessar que el perfil dels alumnes sigui l'adequat, per tal d'assolir els objectius de manera efectiva.

Seria convenient que les persones que participin en el curs realment estiguin involucrades en projectes, bé amb el rol de líder o bé com a persona participant o col·laboradora en el projecte. No obstant això, és interessant comptar amb personal de diferents àmbits de la gestió pública de l'entitat per tal de fer més ric el debat i la cooperació entre els participants.

*Sobre el temari del curs*

El temari de capítols i subcapítols del curs és:

## Curs de planificació i gestió de projectes a l'Administració pública

### 1. Introducció a la gestió de projectes a l'Administració pública (estratègia i selecció)

#### 1.1. Què és un projecte? Models de gestió de projectes

#### 1.2. Planificació estratègica i gestió de projectes

#### 1.3. Selecció i cartera de projectes en l'àmbit públic

#### 1.4. Gestió de processos i serveis. Gestió de projectes

#### 1.5. Gestió de persones en la gestió de projectes

### 2. Definició i organització del projecte

#### 2.1. Cicle de vida del projecte

#### 2.2. Inici del projecte

#### 2.3. Límits del projecte: la triple restricció

#### 2.4. Abast del projecte

#### 2.5. Interessats i equip de projecte

### 3. Planificació del projecte

#### 3.1. Disseny del projecte: activitats i precedències (mapa mental, diagrama d'interrelacions i taula de temps i precedències)

#### 3.2. Tècniques d'avaluació i revisió del projecte (PERT i Gantt temporal)

#### 3.3. Gestió del camí crític

#### 3.4. Gestió de riscos en la gestió de projectes

#### 3.5. Planificació de recursos humans (Gantt de recursos humans)

#### 3.6. Planificació de recursos econòmics (Gantt econòmic)

#### 3.7. Planificació de les compres en l'Administració pública

#### 3.8. Replanificació: gestió de línies base de temps, abast i costos

### 4. Control, seguiment i finalització del projecte

#### 4.1. Control i seguiment del projecte: indicadors

#### 4.2. Control i seguiment del projecte: control integrat de canvis

#### 4.3. Control i seguiment del projecte: control de proveïdors

#### 4.4. Comunicació en la gestió del projecte

#### 4.5. Activitats de finalització del projecte

#### 4.6. Lliçons apreses i gestió del coneixement

## *Enfocament de les activitats programades*

### *Test*

La primera de les tasques que es programen al curs és simplement un punt de contacte amb el temari, a través de preguntes amb 4 possibles respostes. És un test per mòdul del curs, que permet de confirmar que l'alumnat ha revisat els materials i els ha assimilats.

### *Tasques*

Les tasques del curs, que es desenvolupen en equip, centren l'esforç de les persones participants al curs, ja que primer han de ser capaces de posar-se d'acord per triar un cas —si és possible, real— del seu entorn de treball. Després de triar l'entitat pública sobre la qual s'han de desenvolupar les tasques dels diferents mòduls, han de seguir cadascun dels mòduls per desenvolupar la planificació d'un projecte. Per completar les tasques s'aconsella utilitzar eines de treball col·laboratiu en línia, com ara el Google Drive, l'aplicació en línia de desenvolupament de mapes mentals [mindmapmaker.com](http://mindmapmaker.com) i l'aplicació d'edició de texts col·laboratius [meetingwords.com](http://meetingwords.com).

### *Debats*

En el curs de gestió de projectes de la plataforma EBAP en Línia, els fòrums de debat tenen dos objectius. Per una banda, a través dels debats per equips, disposar d'una eina de comunicació per als equips i que la persona docent pugui observar, seguir i donar resposta quan calgui. També és més efectiu el seguiment de la marxa dels equips en comprovar que hi ha comunicació i coordinació entre ells. L'altre objectiu dels debats és permetre tenir un canal d'intercanvi de coneixement entre les persones que fan el curs, que han d'aportar com a mínim una idea per línia de debat i sempre en paral·lel a les tasques plantejades. O sigui, que en els debats oberts a tota l'aula la persona docent ha de presentar els mateixos plantejaments de les tasques però des de la vessant teòrica, per provocar una discussió que permeti de

consolidar els coneixements i fer front a les tasques amb més seguretat.

#### *Pensament obert*

Al llarg del curs, des de la tasca docent es gestiona un procés d'ensenyament i aprenentatge en certa manera disruptiu. D'una banda, per provocar l'aplicació directa dels coneixements que es van adquirint a l'organització en què es treballa, planificant, si és possible, un projecte real. De l'altra, es van suggerint una sèrie d'eines que obliguen l'alumnat a sortir de la seva zona de confort, com és l'entorn de la plataforma d'aprenentatge que ja coneixen (en el cas de l'EBAP, basada en Moodle).

#### *Treball en equip*

Haver de desenvolupar les tasques del curs en equip té un perquè que va més enllà del que es demana a totes les activitats formatives per contrastar idees, conceptes i coneixement; el que també se cerca és consolidar un dels requisits del bon o de la bona professional de la gestió de projectes (project manager): precisament, el treball en equip. En concret, en aquest curs es treballa la posició de la persona gestora de projectes des del punt de vista psicològic, emfatitzant la idea que ha de gestionar la part tangible però també la intangible dels projectes. Per exemple, avaluar l'eficàcia del model emprat de gestió de l'equip es fa a terme utilitzant aquests paràmetres:

- Claredat i acceptació dels objectius.
- Procediment ordenat de feina.
- S'escolten els uns als altres.
- Participació ponderada.
- Se cerca el consens.

Quant als rols de l'equip tant de l'aula del curs com d'un projecte tipus, un rol d'equip és una tendència a comportar-se, a contribuir i a relacionar-se d'una determinada manera. L'eficàcia i el manteniment d'un equip depenen del fet que els seus membres desenvolupin, a cada moment, els rols requerits pel treball de l'equip.

No tots els rols són sempre necessaris: els equips són una qüestió d'equilibri. El que es necessiten no són persones ben equilibrades, sinó persones que s'equilibrin bé entre elles. D'aquesta manera, les nostres mancances s'apunten i les fortaleces s'utilitzen plenament.

Els principals rols d'un equip són:

a) Coordinador: persona amb habilitat per utilitzar els recursos de l'equip i posar atenció constant en els objectius.

b) Impulsor: persona que dona impuls i amb disposició per qüestionar la inèrcia, la ineficiència i la complaença.

c) Implantador: persona amb capacitat d'organització, amb sentit comú pràctic, treballadora i molt autodisciplinada.

d) Cervell: persona considerada geni, amb imaginació, intel·ligència i coneixement.

e) Investigador de recursos: persona amb capacitat per contactar amb la gent i per explorar qualsevol cosa nova.

f) Monitor/avaluador: persona amb criteri, discreció i tossuderia.

g) Cohesionador: persona amb capacitat per respondre a les persones i per promoure l'esperit d'equip.

h) Especialista: persona que aporta coneixements i habilitats poc comuns.

Per a cada tipus de projecte, hi ha un mínim d'estructura de rols requerida. Per exemple, per a un projecte d'acció és necessari un impulsor, un implantador i un finalitzador. Per a un projecte social, és necessari un cohesionador, un coordinador i un investigador de recursos. I per a un projecte mental (recerca i anàlisi), és necessari un cervell, un monitor i un especialista.

En concret, els rols en un equip eficient són:

#### DIRECTOR DEL PROJECTE

Té el paper estel·lar en el projecte. Responsable de la definició detallada del projecte, de la seva planificació, monitorització i control. Responsable de la consecució dels objectius amb les especificacions, terminis i costos desitjats.

#### DIRECTOR FUNCIONAL

Manté un diàleg fluid i constant amb el director del projecte per tal d'anticipar i resoldre conflictes en l'assignació de recursos.

El director del projecte ha d'entendre quin és l'interès de cada director funcional implicat en el projecte (per què ha de tenir-hi algun interès). S'han d'identificar els directores funcionals que:

- hauran de prendre decisions sobre el projecte;
- tindran algun poder de vet sobre el projecte;
- es veuran afectats per decisions preses dins del projecte.

#### CLIENT

En la seva versió més simple, el client és qui utilitzarà el resultat del projecte i, en aquest sentit, és qui hauria de decidir sobre el producte, el pressupost, els criteris...

Habitualment, la situació és molt més complexa ja que és diferent del patrocinador (sponsor), i per client hem d'entendre qui serà l'usuari o beneficiari dels resultats del projecte. Així doncs, el client també decideix sobre algunes característiques.

Hi ha tres tipus de clients que necessiten diferents tipus d'atenció:

- Aquell que té autoritat final sobre el «producte»;
- Aquell que ha de ser consultat sobre els requeriments;
- Aquell que ha de ser informat.

#### SUBCONTRACTISTA

Formen «part» de l'equip de projecte. S'han d'involucrar des del principi o com més aviat possible.

Partnering amb subcontractistes: és un procés de transformació de les relacions contractuals en un equip unit, amb un únic conjunt d'objectius i procediments establerts per resoldre les diferències de forma efectiva i a temps.

Acord amb els contractistes seleccionats sobre: forma d'avaluar conjuntament el progrés del projecte, mètode per a la resolució de diferències i desacords,

acceptació dels principis de qualitat total i suport continuat per part de l'alta direcció.

#### PATROCINADOR (SPONSOR)

El patrocinador és responsable final del projecte. És qui té el poder sobre la inversió. Té autoritat formal sobre el projecte. Habitualment és assessorat per un grup de persones reunides en una comissió de seguiment (steering committee) que possiblement tenen una visió àmplia d'altres projectes o programes. Assegura la disponibilitat de recursos i el manteniment del compromís amb la realització del projecte. Assegura que hi ha justificació cost/benefici a l'inici, i que es manté al llarg del projecte. Supervisa que se segueixin els passos necessaris per tal d'aconseguir els beneficis del projecte.

#### CONSULTORS EXTERNS

Aquest perfil és variat i pot necessitar-se:

- Com a integradors –proporcionant servei de direcció de projecte;
- Com a agent independent «honest», imparcial;
- Com a agent del «canvi»;
- Com a proveïdor de coneixement en algunes àrees;
- Com a proveïdor de recursos;
- Com a auditor o revisor;
- Com a formador.

#### L'EQUIP DE PROJECTE

És el grup multifuncional que posseeix les habilitats precises per a la realització del projecte. Inclou personal intern i extern, amb una composició i una dedicació que podrà anar variant al llarg de la vida del projecte.

## Conclusions

Al final del curs, una vegada lliurades les 4 tasques corresponents als 4 mòduls, l'alumnat compta amb un cas real d'aplicació de la tècnica de gestió de projectes, amb la qual cosa poden ja aplicar-ho a la seva organització, com a rutina de treball, i passa a ser una competència adquirida i provada.

L'objectiu és precisament aquest: que el nombre més gran possible de persones que duen a terme el curs passin a llençar-se a l'aplicació del que han après justament per haver-ne fet ja durant el curs una aplicació. Un dels dubtes que hi ha en l'àmbit de la formació contínua d'adults és com avaluar la bondat de les activitats formatives, la seva qualitat. Normalment es fan enquestes de manera que l'alumnat, una vegada que han finalitzat el curs, l'avaluen en l'àmbit docent i d'organització. Però la qualitat real d'un curs s'hauria de mesurar pel nivell d'aplicació per part de l'alumne en el seu entorn de treball d'allò après.

## Imatge

