



UNIVERSITAT POLITÈCNICA
DE CATALUNYA
BARCELONATECH

PLANIFICACIÓ, SEGUIMENT I AVALUACIÓ DE PROJECTES I OBJECTIUS



1. Fonaments de la planificació

La planificació de projectes és la programació i estimació de l'ordre de prioritats de les activitats necessàries per assolir uns objectius. Podríem concretar que es caracteritza per:

- Un conjunt d'activitats seqüenciades que es troben molt interrelacionades i coordinades entre sí.
- Tenir lloc durant un temps limitat i persegueix assolir un determinat resultat.
- Fa servir determinats recursos econòmics, materials i humans.

Hem d'entendre un projecte com a un procés; un conjunt d'actuacions, decisions, activitats i tasques que s'enllacen de forma seqüencial i ordenada per a aconseguir un resultat que satisfagui totalment els requeriments de l'usuari o usuaris als que va adreçat.

Però, quins són els beneficis que assolim realment amb la planificació de projectes? Aquestes són algunes de les raons que justifiquen la importància de la planificació:

- Gestió dels riscos.
- Productivitat i efectivitat.
- Control i seguiment de resultats i del treball diari.
- Donen criteris per a la presa de decisions.
- Els resultats estan orientats a les necessitats o demanda de l'usuari.
- Millora continuada dels resultats.
- La satisfacció i la motivació de l'equip de treball: no s'ha d'oblidar que realitzar una adequada planificació inclou tenir en compte el clima laboral i la satisfacció de les persones que en prenen part.

2. Etapes en la planificació de projectes

2.1. Etapa inicial de diagnòstic

En aquesta fase es defineix l'abast del projecte, per aquest motiu s'ha de realitzar un bon anàlisi del context específic del projecte que iniciem. La tècnica més coneguda i utilitzada per a la realització d'aquest anàlisi és el DAFO que ens permet definir objectius i plantejar les accions prenent com a referència les oportunitats detectades i definir les estratègies per a les amenaces identificades, tenint en compte els propis punts forts i de millora.

Hem de parar especial atenció a la definició dels nostres objectius donat que marcaran els nostres referents per a l'assoliment dels resultats i orientaran els objectius específics i les accions que definim.

En la realitat ens trobem que per a molts equips i organitzacions definir objectius i fer-ne el seguiment no és senzill; per aquesta raó, moltes els acaben oblidant. Per a què els objectius siguin eficaços, aquests han d'estar ben formulats i complir certes característiques. Per a la seva formulació disposem de la metodologia SMART, una de les més efectives i senzilles d'aplicar.

La sigla SMART es va crear a partir dels adjectius *specific* (específic), *measurable* (mesurable), *achievable* (realitzable), *relevant* (rellevant) i *time-bound* (delimitat en el temps), que juga amb el significat de la paraula anglesa *smart*, que significa «intel·ligent».

Perquè un objectiu sigui eficaç ha de complir aquests requisits.

- **Específic:** l'ambigüitat mai no ha servit per establir bones metes, l'objectiu dissenyat ha de ser tan concret com sigui possible. Quan definim un objectiu SMART, és necessari que expressi què és exactament el que es vol aconseguir.

No és el mateix un objectiu genèric com "publicarem més a les xarxes socials" que un d'específic com "augmentarem l'activitat i la freqüència de publicació a les xarxes socials per aconseguir un 500 % de seguidors durant els 8 mesos



següents, per augmentar la nostra reputació en línia i tenir una comunitat de seguidors actius”.

Per definir correctament els objectius específics cal fer-se algunes preguntes. Què volem aconseguir? Com ho volem aconseguir? o Què necessitem per aconseguir-ho?

- **Mesurable:** Peter Drucker deia que "el que no es mesura no es millora"; per tant, establir un indicador d'èxit en els nostres objectius ens permetrà saber si som a prop del resultat final. L'objectiu ha de ser mesurable, per la qual cosa ha de ser una meta quantificable. Els objectius són mesurables quan pots establir variables o indicadors que en determinin l'èxit, el fracàs o, fins i tot, l'evolució al llarg del temps. Un problema molt habitual és precisament establir objectius no mesurables, com " millorar la motivació de l'equip" o "llançar un nou servei que agradi als usuaris". La pregunta que podríem aplicar seria quant?
- **Assequible:** l'objectiu ha de ser ambiciós, un repte per a nosaltres, però possible i assequible dins de les nostres possibilitats (tant pels nostres recursos disponibles, com per la nostra motivació per aconseguir-lo). Aquest aspecte significa que a l'hora d'establir-los haurem de tenir en compte l'esforç, el temps i altres costos derivats per determinar si són viables, és a dir, si els podem aconseguir. Això no significa que els objectius hagin de ser fàcils d'aconseguir. L'ideal és trobar l'equilibri en la dificultat perquè suposin un repte, però un repte viable. Un objectiu assequible en general respon a la pregunta com?
- **Rellevant:** els objectius han de ser rellevants per a l'organització o l'equip. Si establim uns objectius irrellevants podem estar anant en la direcció incorrecta.

Respondria a preguntes com: *És aquest el moment adequat? Està en línia amb els nostres altres esforços i necessitats? És aplicable al nostre entorn laboral actual?*



- **Limitat en el temps:** cal tenir establerta una línia temporal, cada objectiu ha d'estar definit en el temps, ja que ens ajuda a marcar les diferents etapes que ens permetran arribar a la meta proposada. Amb data límit de compliment i, si és necessari, establint terminis parcials. Exemple: "Reduir els costos del projecte un 5 % en l'últim trimestre de l'any."

Un objectiu limitat per terminis de temps sol respondre a les preguntes: *Quan? Què puc fer durant quatre setmanes a partir d'ara? Què puc fer avui?*

Existeixen algunes recomanacions complementàries a les característiques dels objectius SMART:

- Han de contenir tota la informació necessària, però al seu torn han de ser concisos.
- S'ha d'utilitzar un llenguatge clar i fàcil de comprendre.
- Estimulants. Han de representar un cert desafiament i estimular-nos a aconseguir-los però han de ser realistes, això és que siguin assequibles per evitar la desmotivació. Els objectius s'han de definir de tal manera que constitueixin un element motivador, un repte per a les persones que els han de complir. L'ideal és definir un objectiu que es pugui assolir amb un esforç raonable, ja que una facilitat excessiva pot induir a disminuir-ne la importància i a restar estímuls per aconseguir-lo, i, al contrari, una dificultat excessiva pot desanimar des del principi els que han d'aportar el seu esforç.
- Admetre una certa flexibilitat que permeti prendre un canvi de direcció en un moment donat si apareixen modificacions en l'entorn.
- Integrats verticalment. Tot objectiu sol ser el resultat del desplegament d'objectius de nivells superiors. Els objectius són més generals o més precisos en funció del nivell jeràrquic o funcional en el qual es plantegen; més generals en els nivells alts de l'organització i més específics en els nivells intermedis i de base.

- Coordinats horitzontalment. Fan necessari que hi hagi enfocaments interdepartamentals o multidisciplinaris.

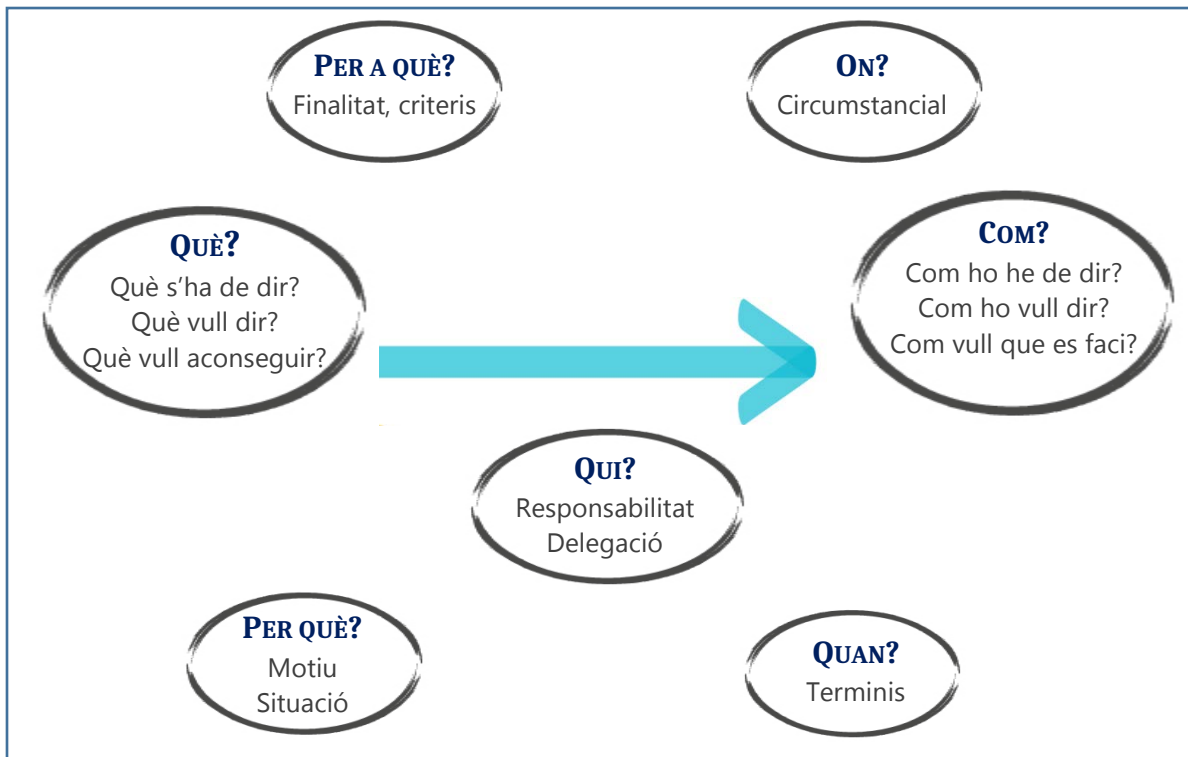
Per a la redacció d'objectius utilitzarem:

- Un **verb** d'acció: "*Implementar...*"
- Un indicador **quantitatiu**: "*...un...*"
- Una **funció**: "*...programa de prevenció de riscos laborals...*"
- Un indicador **temporal**: "*...durant el segon semestre de l'any 2017...*"
- La **finalitat**: "*...per complir les exigències legislatives en aquesta matèria.*"

2.2. Pla d'acció

És el cor de la gestió i administració del projecte donat que és quan es defineix de manera concreta, específica i detallada l'abast, els recursos i el temps requerit i a més a més permet mantenir-los en balanç durant tot el seu cicle de vida.

Quins són els elements necessaris d'un pla d'acció o planificació del projecte?



Els elements necessaris en aquesta etapa són els següents:

- Definir una estructura de les accions específiques i els resultats parcials que s’han d’anar assolint.
- Assignar rols i responsabilitats en l’equip.
- Determinar el pressupost necessari que hauria d’incloure: inversió econòmica, despesa, temps i distribució de les càrregues de treball en l’equip.
- Calendaritzar les diferents fases del projecte i les accions específiques.
- Elaborar els documents i procediments operatius.
- Anàlisi dels riscos.

Un cop definit l’abast del projecte és necessari delimitar els treballs a realitzar per assolir els objectius i els corresponents treballs seqüencials que s’han d’anar lliurant a l’usuari.

És molt important establir una metodologia de treball que permeti veure les possibles interrelacions de les diferents activitats i tasques, donat que facilitarà visualització conjunta de l’abast de tot el projecte a tothom que hi participa així com la planificació de les càrregues de treball, els temps estimats, els recursos necessaris, etc. Tanmateix permet tenir una foto actualitzada de l’estat del projecte. Destaquem algunes: estructura desglossada de treball (EDT), desenvolupament àgil, kanban.

Com estimem recursos i temps de dedicació en les nostres activitats dins un projecte?

La durada d’una activitat està influenciada per la quantitat de recursos planificats per treballar en ella. Cal dir influenciada perquè no és una relació lineal directa entre quantitat i durada. Es poden donar les següents estimacions:

- **“Crashpoint” de l’activitat:**

És el punt en el que el fet d’afegir més recursos augmenta la durada de la activitat.



- **“Crash” de l’activitat:**
Afegir més recursos per a mantenir la durada d'una activitat dins els límits planificats.
- **Variació en els perfils professionals**
Estimar la durada de l'activitat basats en persones amb un determinat perfil per a l'activitat. Diferents perfils = Canvis de durada.
- **Ineficàcies i ineficiències** (equip, procés, comunicació, entorn de treball).
Infoxicació, desconnexions i interrupcions.

Per a la calendarització del projecte facilita escollir un mètode de representació gràfica que mostri el temps de dedicació previst, que identifiqui les interrelacions entre les activitats i representi un ordre temporal i seqüencial de les tasques/activitats a dur a terme, a més a més del camí crític del projecte. Existeixen molts mètodes per realitzar aquesta representació però la més coneguda és el diagrama de Gantt.

2.3. Etapa d’execució i control

Entre els elements necessaris en la fase d’execució i control d’un projecte estan el cost, el temps, la qualitat, la quantitat, la satisfacció, el risc i el conflicte.

Mereixen una especial atenció l’avaluació dels riscos i del conflicte ja que posen seriosament en perill els resultats i moltes vegades passen inadvertits o no se’ls hi dona la rellevància que caldria. Aquests elements, com la resta que s’inclouen en aquesta etapa, s’han d’identificar clarament, quantificar, mesurar i s’ha de fer un seguiment específic per valorar si es mantenen, s’han minimitzat o han desaparegut. Per realitzar-ho ens podem ajudar de mapes de causa-efecte i talues de risc.

2.4. Etapa d'avaluació.

L'èxit o el fracàs d'un projecte depèn en gran mesura del grau d'avaluació dels seus possibles riscos, beneficis i recursos i la capacitat d'haver previst alternatives a l'execució establerta i als diferents escenaris. Aquesta avaluació s'ha de realitzar en diferents moments de la vida del projecte.

Es poden establir diferents tipus d'avaluació:

- a) *Inicial*: és la que es realitza abans del tancament del projecte i es comenci a posar en marxa. És la que va adreçada a valorar la seva viabilitat, eficàcia i pertinença.
- b) *Continuada*: és la realitzada durant el temps que el projecte s'està desenvolupant i consisteix en fer un seguiment del compliment dels objectius i les accions establerts en cada fase i, en funció dels resultats, valorar si és necessari plantejar alternatives.
- c) *Final*: és l'avaluació realitzada quan s'està finalitzant el projecte i la seva funció és determinar si s'han complert els objectius establerts. Aquesta comporta concretar els efectes positius i negatius del procés.
- d) *Impacte*: aquesta ha de portar-se a terme amb posterioritat a la finalització del projecte donat que persegueix conèixer els efectes a mitjà i llarg termini que té el projecte, ja siguin aquests positius com negatius.