

Iniciació del projecte i treballs previs

José Ramón Rodríguez
Pere Mariné Jové

PID_00153521



Universitat Oberta
de Catalunya

www.uoc.edu

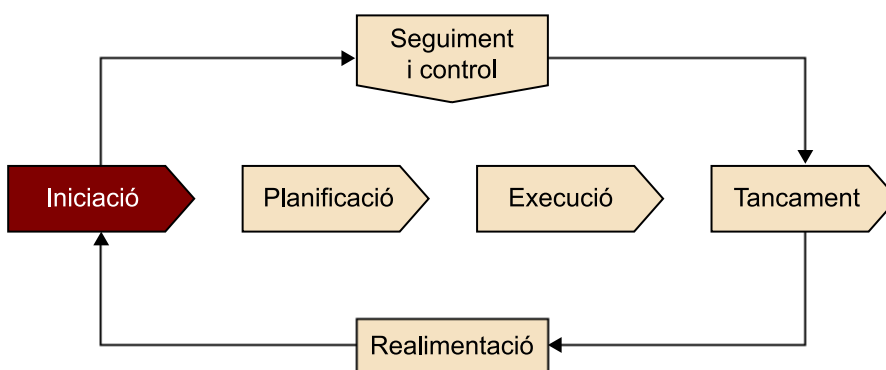
Índex

Introducció.....	5
Objectius.....	7
1. Etapes prèvies a la iniciació del projecte.....	9
1.1. Anàlisi de viabilitat i cas de negoci (<i>business case</i>)	10
1.2. Selecció de projectes	11
2. Desenvolupar l'acta de constitució del projecte.....	14
3. Identificar els interessats.....	19
4. Definició inicial de l'abast.....	22
5. Establir l'organització per a la gestió del projecte.....	25
6. Resum.....	26

Introducció

En els mòduls anteriors hem presentat el marc conceptual de la gestió de projectes TIC, és a dir, la terminologia i les definicions que utilitzarem aquí, les etapes del cicle de vida dels projectes, les àrees de coneixement o processos de gestió que ha de manejar el cap de projecte i el cos metodològic que utilitzarem principalment com a referència, el *project management body of knowledge* (PMBOK). En aquest mòdul i els següents, anirem seguint les diferents etapes del cicle de vida de gestió i com s'apliquen els processos de gestió en cada una.

Figura 1. Etapes del cicle de vida de projectes TIC



Des del punt de vista de la gestió de projectes, l'etapa d'**iniciació** té com a objectiu obtenir un mandat clar i definit de començament (autorització) del projecte: saber què cal fer, per què cal fer-ho, per a què servirà, quines són les persones o els departaments afectats, interessats o que influiran en el projecte, i quins són els límits inicials de pressupost i temps de què disposem. També és desitjable conèixer com es mesurarà l'èxit i quin és el valor o benefici per al negoci que té la feina. I algú, que normalment forma part de la direcció de l'empresa i que és aliè al projecte en si mateix, ha de prendre formalment la decisió de tirar-lo endavant, ha de donar la seva aprovació. És també el moment d'establir a alt nivell els òrgans individuals i col·lectius de gestió del projecte.

Això val tant per a un projecte nou com per a una fase important o un subprojecte dins d'un projecte més gran o per a un projecte contingut en una cartera o programa de projectes.

Com hem assenyalat en els capítols anteriors, la gestió de l'abast (el que es farà i el que no es farà en el projecte), i consegüentment dels canvis al llarg del treball, és probablement l'aspecte més crític per al compliment dels objectius del projecte. Per tant, ja en aquesta etapa inicial, s'ha de fer una primera aproximació de l'abast, aprovada per la direcció, que s'ha de revisar i detallar exhaustivament en l'etapa de planificació.

És important recordar que la gestió de projectes TIC és un procés iteratiu, en què al llarg del cicle d'execució es monitoren els progressos amb relació a les definicions inicials i als plans de treball, s'analitzen les desviacions si escau, es proposen mesures correctores, es projecta l'impacte de les desviacions i les correccions, s'elabora un nou pla, etc.

Tot projecte TIC va ser un dia un problema o una necessitat de l'organització que es va convertir en una oportunitat de canvi i, a continuació, en una proposta de projecte, i que va competir amb altres per l'assignació de recursos. O, com diu Marchewka (2003), per als projectes informàtics, "un sistema d'informació és un canvi organitzatiu planificat". Per tant, encara que no formi part estrictament de la gestió del projecte, és important conèixer la documentació i els raonaments, i tenir-hi accés, com també al coneixement de les situacions, que han portat a la direcció de l'empresa o del seu departament d'organització i sistemes a impulsar un projecte TIC i el valor concret i mesurable per al negoci que es vol obtenir. També ens referirem breument en aquest mòdul a aquests treballs previs de diagnòstic, conceptualització, elaboració del cas de negoci (*business case*) i selecció d'un projecte TIC per part de la direcció.

Objectius

En finalitzar aquest mòdul, haureu de ser capaços de conèixer i aplicar el conjunt de processos necessaris per a la iniciació del projecte, des del punt de vista de la gestió i, més en concret:

- Com es concep inicialment un projecte, identificant problemes i oportunitats de l'empresa i transformant-los en una idea o primer concepte del que serà un projecte.
- Com es fa un estudi de viabilitat o cas de negoci (*business case*), per a examinar si un projecte és factible tècnicament, econòmicament i organitzativament, i quins beneficis o valor aporta.
- Com es prepara la documentació necessària per a l'aprovació del projecte i què és l'acta de constitució (*project charter*).
- Com s'identifiquen les parts (departaments o persones) que tindran qualsevol classe d'influència o impacte en el projecte o que seran influïdes com a conseqüència de la seva realització, i com es defineix inicialment una estratègia per a manejar-ne les expectatives i preocupacions.
- Com s'identifiquen els interessats, la seva influència i el seu interès en el projecte.
- Com s'estableix la definició inicial o document inicial d'abast.

Document inicial d'abast

Preliminary project scope statement, segons l'expressió de la 3a. edició del PMBOK, que ha desaparegut en la nova 4a. edició.

1. Etapes prèvies a la iniciació del projecte

Un projecte sorgeix o ha de sorgir quan s'identifica un problema o una oportunitat en el negoci, en qualsevol de les àrees de l'empresa (millorar el servei al client, reduir el temps de desenvolupament d'un nou producte o els terminis de lliurament dels proveïdors, millorar el control financer intern, facilitar la identificació de nous talents en l'empresa i desenvolupar els recursos humans, automatitzar els tràmits d'una administració pública, etc.) o al mateix departament TIC.

Un projecte hauria de millorar o transformar processos de negoci per a augmentar l'avantatge competitiu de l'empresa. No hi ha projectes TIC, sinó projectes de negoci, que recolzen d'una manera o una altra en eines TIC. I al revés, avui no es pot pensar en transformacions de processos de negoci sense tenir en compte les tecnologies de la informació i la comunicació.

Les raons més freqüents per les quals les empreses aborden projectes TIC es resumeixen en la taula 1.

Taula 1

Principals raons per a abordar projectes TIC

- Reduir costos
- Crear un nou producte o servei
- Millorar el servei al client
- Millorar les comunicacions internes o externes
- Millorar la presa de decisions
- Disposar d'informació millor i més ràpidament
- Crear o enfortir les relacions amb proveïdors, clients i socis
- Millorar o transformar els processos
- Adaptar-se a requisits legals

Font: pròpia i Marchewka (2003)

Per tant, en l'anàlisi i aprovació de nous projectes, els criteris per a l'empresa no solen ser d'elegància tècnica o d'actualització tecnològica, sinó d'impacte en els resultats i retorn de la inversió. Així mateix, cada vegada més s'empren

Bibliografia

- **J. Marchewka** (2003). *Information Technology Project Management: Providing Measurable Organizational Value*. Hoboken: John Wiley.
- **J. R. Rodríguez; I. Lamarca Orozco** (2005). *Dirección estratégica de sistemas de información*. Barcelona: UOC.

Marchewka

En aquest apartat se seguirà especialment Marchewka. La principal aportació teòrica del professor Marchewka és el seu mètode d'aproximació per al càlcul del valor per al negoci dels projectes TIC.

critèris propis de la gestió de projectes, és a dir, de la viabilitat o èxit del projecte en si mateix. Els factors concrets i mètodes d'avaluació i selecció varien d'una organització a l'altra.

De vegades, les empreses estructuren globalment aquesta fase dins d'un exercici formal de planificació estratègica dels seus sistemes d'informació, de caràcter plurianual, en què s'identifica tota la cartera de projectes que s'abordaran en un període.

Normalment, en un primer moment, que podríem anomenar *de diagnòstic i conceptualització*, s'identifica i documenta el problema o oportunitat de negoci que pot donar lloc a la realització d'un projecte. Aquesta iniciativa pot ser d'una àrea funcional o de negoci o del mateix departament de sistemes. El diagnòstic i la identificació correcta del problema són clau. Per a això, les empreses utilitzen tècniques d'identificació de problemes (per exemple, diagrames de causa i efecte, tècniques estadístiques, enquestes de qualitat), generació d'idees (per exemple, pluja d'idees o *brainstorming*, reunions de grup o *focus groups*) i prioritització (per exemple, matrius d'impacte, anàlisis de Pareto) i recorren a equips de treball interns i consultors externs.

1.1. Anàlisi de viabilitat i cas de negoci (*business case*)

Aquesta anàlisi inicial pot servir per a identificar qualitativament alternatives d'acció, però no és suficient perquè la direcció prengui decisions. Es requereix un estudi (més o menys detallat, segons les característiques del projecte i les circumstàncies de l'empresa) de la viabilitat tècnica i econòmica i una primera estimació d'objectius, resultats esperats i costos per a l'organització. En els projectes TIC determinar el **valor mesurable d'un projecte per a l'organització** (o valor per al negoci), el **cost total de la propietat** i el **benefici total de la propietat** d'una inversió TIC no és gens senzill i encara no està gaire estès. Les dificultats més importants acostumen a ser trobar mètriques que permetin valorar l'impacte i els beneficis, d'una banda, i recollir **tots** els costos i ingressos reals presents i futurs d'una inversió en TIC.

En tot cas, és important completar les anàlisis qualitatives amb anàlisis quantitatives i elaborar alternatives potencials d'inversió en què es valori el cost de fer i el cost de no fer en diferents escenaris. L'anàlisi d'alternatives s'ha de basar en models financers, com el període de recuperació de la inversió, el punt en què el projecte recuperarà la inversió realitzada (punt d'equilibri), el càlcul de la proporció de retorn de la inversió, el valor actual net dels diners que s'han de desemborsar o fluxos de caixa descomptats, i fins i tot altres de més sofisticats, com l'impacte en el resultat operatiu de l'empresa (EBIDTA).

Vegeu també

Sobre aquest punt es pot veure el capítol 1.4 de la 4a. edició del PMBOK i els materials de l'assignatura *Direcció estratègica de sistemes d'informació*, de Rodríguez i Lamarca, en especial el mòdul 5 dedicat a la planificació estratègica de sistemes d'informació.

Consultoria estratègica

Les empreses de consultoria estratègica han desenvolupat metodologies pròpies basades en mètodes lògics aparentment poc sofisticats.

Valor d'un projecte per a l'organització

En anglès, *measurable organizational value*.

Cost total de la propietat

En anglès, *total cost of ownership*.

Benefici total de la propietat

En anglès, *total benefit of ownership*.

Recuperació de la inversió

En anglès, *payback*.

Punt d'equilibri

En anglès, *breakeven*.

Tot això no és tan exagerat. Molts projectes TIC representen una inversió milionària i competeixen amb altres projectes d'inversió estratègica de l'empresa en una altra classe d'actius als quals és costum des de fa temps demanar-los aquesta classe d'anàlisi. I, en les empreses cotitzades, molts inversors analitzen amb lupa les decisions d'inversió de la direcció en projectes TIC.

L'anàlisi de viabilitat ha d'incloure criteris econòmics i de negoci, però també organitzatius, tècnics i de gestió de projecte. En la taula 2 es presenta un guió temptatiu d'una anàlisi simplificada d'aquest tipus.

Taula 2

Guió d'anàlisi de viabilitat

- Resum executiu.
- Identificació de l'oportunitat. Descripció del problema.
- Qualificació de l'oportunitat. Avaluació inicial del potencial de mercat o millora de les operacions. Resultats que cal obtenir.
- Avaluació inicial de la tecnologia disponible i *benchmarking* d'altres experiències, si n'hi ha.
- Avaluació de capacitats pròpies o d'altres que s'hagin d'adquirir. Base tecnològica i recursos humans.
- Avaluació inicial de cost-benefici.
- Identificació dels riscos principals. Qualificació inicial.
- Objectius i continguts del projecte. Visió preliminar.
- Avaluació inicial de temps i cost. Partides principals.

Un model més complet de cas de negoci (*business case*) hauria d'incloure la descripció de les alternatives i els resultats de la seva anàlisi sota les mètriques financeres i altres d'utilitzades.

De vegades, en aquest exercici inicial s'involucren consultors o, almenys, la llista curta de proveïdors de serveis informàtics de l'empresa, la qual cosa permet disposar d'una visió externa complementària i d'una primera valoració tècnica i econòmica dels possibles contractistes. Els proveïdors també fan una primera qualificació de l'oportunitat i dels riscos.

1.2. Selecció de projectes

Segons el que hem vist, qualsevol projecte TIC que s'elevi a la direcció, individualment o com a part d'un programa més ampli, ha de complir diverses condicions:

- a) S'ha d'alinear amb les estratègies i els objectius de l'organització.
- b) Ha de proporcionar un valor o benefici de negoci que sigui mesurable o verificable en acabar el projecte.
- c) S'ha de suportar en mètriques quantitatives, particularment financeres, que permetin obtenir el retorn de la inversió, calculant tots els costos i beneficis de la inversió.

Retorn de la inversió

En anglès, *return on investment* (ROI).

Fluxos de caixa descomptats

En anglès, *net present value* (NPV).

Bibliografia

D. L. Olson (2004). *Introduction to Information Systems Project Management* (2a. edició, cap. 2). Nova York: McGraw Hill.

J. A. Gutiérrez de Mesa; C. Pagés Arevalo (2008). *Planificación y gestión de proyectos informáticos* (2a. edició, cap 5). Alcalá de Henares: UAH.

d) Ha de demostrar la viabilitat tècnica, organitzativa i de gestió del mateix projecte.

Un resum d'aquests criteris es mostra en la taula 3.

Taula 3

Criteris per a seleccionar projectes informàtics
Criteris de negoci
<ul style="list-style-type: none"> • Quin valor afegeix el projecte als nostres clients? • Millorarà el projecte la nostra posició davant la competència? I, per quant de temps? • El projecte, contribueix a les nostres estratègies externes o internes? • Quina és la contribució del projecte al resultat i quan es produirà? • Recuperarem la inversió que s'hagi fet? Quan? • Com percebran el projecte els nostres accionistes? I el públic en general? • Quin és el risc de no-execució en contingut, temps i costos? El pot assumir l'empresa en el seu conjunt?
Criteris de gestió de projectes
<ul style="list-style-type: none"> • Estan ben definits els objectius i resultats? • Té un patrocinador clar en el comitè de direcció? S'han assolit acords amb els departaments involucrats? • És clar l'abast? S'han analitzat els riscos? Són assumibles? • Quin és el pla de treball? Quan tindrem els productes principals? • Disposarem de l'equip amb la dedicació i les capacitats adequades? Hi ha un cap de projecte capaç de dur-lo a terme i que es pugui dedicar completament al projecte? • Disposem de tecnologia? És madura? Tenim les capacitats o podem tenir-les a temps? Hi ha proveïdors qualificats?

Font: Rodríguez, García Mínguez i Lamarca (2007)

Així mateix, no s'han d'ignorar els aspectes polítics, d'oportunitat o personals que són presents en qualsevol organització (es pot consultar el capítol 2 del manual d'Olson i el llibre de Pinto, entre altres).

Per a comparar uns projectes amb altres, s'usen mètodes com els següents:

- L'*screening*, o revisió dels beneficis d'un projecte davant una llista de criteris elaborada per l'empresa (per exemple, l'esquema anterior de criteris per a valorar projectes informàtics es podria convertir fàcilment en una llista de control o *checklist* per a una revisió tipus *screening*).
- Els *scoring*, o mètodes en què s'adjudiquen pesos a una sèrie de criteris i es valora la mesura en què cada projecte presentat compleix els criteris definits. Els mètodes de *scoring* serveixen per a establir prioritats dins d'una cartera de propostes.

Com hem comentat, les fronteres entre unes fases i les altres només existeixen moltes vegades en la teoria. Efectivament, el resultat d'aquestes fases prèvies és sovint l'aprovació formal del projecte per part de la direcció i la redacció

Bibliografía

J. R. Meredith; S. J. Mantel (2010). *Project Management: A Managerial Approach* (7a edició, cap. 2). John Wiley & Sons (Asia).

d'un mandat o acta de projecte (*project charter*) que, segons les metodologies (inclosa la nostra), pertany pròpiament a la iniciació del projecte, segons el que veurem a continuació.

2. Desenvolupar l'acta de constitució del projecte

El primer procés, desenvolupar l'acta de constitució del projecte, té com a objectiu documentar l'autorització formal de l'inici del projecte i de cadascuna de les seves fases, alhora que recull i documenta les necessitats de negoci i les expectatives dels interessats que el justifiquen. L'acta de constitució del projecte, *project charter* en anglès, podríem dir que és el **mandat del projecte**, és "l'encàrrec" que es fa al director o cap del projecte.

Taula 4. Desenvolupar l'acta de constitució del projecte: entrades, eines i tècniques, i sortides del procés

Desenvolupar l'acta de constitució del projecte		
Entrades	Eines i tècniques	Sortides
<ul style="list-style-type: none"> • Petició de treball • Cas de negoci • Contracte • Factors ambientals de l'empresa • Actius de processos de l'organització 	<ul style="list-style-type: none"> • Judici expert 	<ul style="list-style-type: none"> • Acta de constitució del projecte

Font: PMBOK (2008)

Els projectes els autoritza un patrocinador (*sponsor*) extern a la direcció del projecte, una oficina de projectes, el gerent o un comitè executiu d'un dossier (*portfolio*) o altres tipus d'organismes directius. El patrocinador ha de tenir l'autoritat necessària per a disposar dels recursos que el projecte necessitarà. L'autorització inclou el nomenament del director del projecte, que és recomanable que hagi participat en la confecció de l'acta a fi de conèixer ja el projecte i participar en les primeres decisions.

Per a l'elaboració de l'acta de constitució del projecte cal disposar d'algun dels elements següents:

- L'enunciat del treball del projecte (SOW). És una descripció narrativa del que es demana del projecte, que ha d'incloure com a mínim la necessitat de negoci que la justifica, una descripció de l'abast a alt nivell, i la possible vinculació amb els plans o desenvolupaments estratègics de l'organització.
- Cas de negoci. Com hem explicat en l'apartat anterior, incorpora la informació necessària que justifica el projecte. Pot haver nascut per múltiples motius, entre altres per una demanda del mercat, una sol·licitud d'un client, una necessitat comercial, un avenç tecnològic, un requisit legal, una necessitat ecològica o social.

SOW

En anglès, *statement of work*.

Cas de negoci

En anglès, *business case*.

- **Contracte.** En cas que el client sigui extern a l'organització executant, hi acostuma a haver un contracte que ja concreta a un alt nivell el projecte i, per tant, és fonamental per a confeccionar l'acta.
- **Factors ambientals i actius dels processos de l'organització** que guiaran la manera en què s'enfocarà el projecte: des de la simple plantilla de l'acta i la informació històrica de com s'ha tractat en altres casos similars, fins a les polítiques i infraestructures disponibles per a la resolució del projecte.

Per a la confecció de l'acta cal recórrer al judici expert dels intervinents, o d'altres experts de l'organització amb coneixements de les bones pràctiques aplicables en aquest procés. També es pot recórrer a altres experts, com ara consultors externs, la PMO i altres.

PMO

Oficina del projecte, en anglès *project management office*.

Cal recordar que parlem del procés de desenvolupar l'acta de constitució, pel fet que en cada organització, a part del document de l'acta com a tal, es poden requerir un seguit d'altres tasques o activitats per a iniciar un projecte. Activitats que poden anar des de la codificació del projecte i l'alta d'aquest en el sistema comptable, en el sistema d'informació de gestió de projectes, fins a la preparació d'espais físics i/o virtuals que hauran de fer servir els recursos del projecte, i un llarg etcètera que cada organització crea en funció de la seva cultura organitzativa. Alhora, també poden incloure la recollida d'un seguit d'informacions complementàries a les que es proposen com a mínimes per a l'acta.

La taula 5 mostra el contingut típic mínim de l'acta de constitució o *project charter*:

Taula 5

Continguts mínims de l'acta de constitució o *project charter*

- El propòsit o la justificació del projecte: valor per al negoci
- Els objectius i els criteris d'èxit (factors crítics d'èxit)
- Requisits a alt nivell
- Descripció del projecte a alt nivell
- Riscos a alt nivell
- Resum del cronograma de fites
- Resum del pressupost
- Requisits d'aprovació del projecte i qui n'aprova l'entrega
- El director nomenat, les seves responsabilitats i el seu nivell d'autoritat
- Altres participants en el projecte i les seves responsabilitats o els afectats pel projecte

Vegeu també

Per als aspectes d'organització del projecte, vegeu el mòdul, "El costat humà de la gestió del projecte".

- El patrocinador (o qui autoritza el projecte) i el seu nivell d'autoritat
-

Preliminary project scope definition

La darrera edició (4a.) del PMBOK ha eliminat de la etapa o procés d'iniciació la definició inicial de l'*abast* (*preliminary project scope definition*) que nosaltres mantindrem aquí i que ens sembla bàsic per als projectes d'IT. Si no es vol separar aquest procés, l'acta de constitució del projecte hauria d'incloure aquesta definició inicial de l'*abast*.

Es pot dir que l'acta de constitució del projecte és com un **contracte** o un acord entre el patrocinador o *sponsor* del projecte (que acostuma a ser un directiu general, funcional o el director de sistemes), que representa l'empresa i **fa de client**, i el director o cap de projecte, que representa l'equip de treball (format pel personal de l'empresa o les empreses contractistes i per personal del mateix client) que **fa de proveïdor**.

Client i proveïdor

És molt bo mantenir aquest compromís explícit entre client i proveïdor, fins i tot en els casos en què el projecte és intern a l'organització i no hi participen contractistes externs. Alhora, és molt bo que el personal de l'empresa que participa com a part de l'equip de treball es consideri un proveïdor més i no pas un client.

A la figura 1, es mostra un exemple de model d'acta de constitució:

Figura 1

MGPTIC	Projecte: Nom projecte	
	Tipus de document: acta constitució projecte	
	Versió document: Vn.n	Data: dd mm aa

1. Propòsit del projecte	2. Descripció del projecte
*Propòsit del Projecte / justificació de negoci	*Què inclou el projecte
	*Què NO inclou el projecte

3. Objectius del projecte	4. Riscos del projecte
*Què es pretén amb la implantació el projecte	*Riscos coneguts importants
*Factors crítics d'èxit del projecte	

5. Fites significatives
*Resum del cronograma de fites i activitats

6. Resum del pressupost
*Avaluació inicial de costos del projecte / pressupost assignat

MGPTIC	Projecte: Nom projecte	
	Tipus de document: acta constitució projecte	
	Versió document: Vn.n	Data: dd mm aa

7. Selecció del projecte

*Dades a emprar en la selecció del projecte

Demanat per		Afecta altres projectes	
Impacte en cas de no fer-se		Urgent	
Depèn d'altres projectes		ROI	

8. Organització del projecte

*Identificació del director del projecte

Director del projecte	
Nivell d'autoritat	
Responsabilitats	
Signatura	xx/xx/xx

*Identificació d'altres participants

Participants		
Companyia/Interlocutor	Participació	Responsabilitats
		*
		*
		*

*Identificació del patrocinador del projecte

Patrocinador del projecte	
Nivell d'autoritat	
Signatura	xx/xx/xx

Redactat	Revisat per	Aprovat	Aprovat
Signatura	Signatura	Signatura	Signatura
dd mm aa	dd mm aa	dd mm aa	dd mm aa

3. Identificar els interessats

Com ja s'ha comentat, els interessats en un projecte són totes les persones i organitzacions que es veuran afectades pel desenvolupament del projecte, directament, perquè hi participen en alguna mesura, o indirectament, perquè d'una manera o altra afectarà el seu funcionament. Aquest procés del grup d'iniciació del projecte busca identificar-los a tots i alhora documentar una part de la informació que aquests podran aportar al projecte, en concret els seus interessos, expectatives, participació, importància i influència.

L'objectiu és identificar com més aviat millor tots els interessos i les forces que actuen entorn del projecte, de manera que el director tingui prou elements i prou complets per a enfocar millor el projecte i satisfer les necessitats del màxim de persones interessades, centrant-se en el patrocinador i el client. Però també permet identificar a l'inici possibles conflictes d'interessos, que en aquest moment es podran gestionar i resoldre amb un impacte menor sobre el projecte.

Aquest procés s'hauria de repetir periòdicament per a assegurar que les dades i l'estratègia adoptada s'adeqüen als diferents canvis que va experimentant el projecte. En aquest sentit, n'hi hauria prou de fer aquesta anàlisi a l'inici de cada fase del projecte, alhora que revisem l'acta de constitució.

El procés d'identificar interessats, en general, formarà part de les primeres reunions o entrevistes amb els clients, i pot utilitzar informació de l'acta de constitució del projecte, dels documents del projecte, en especial dels possibles contractes, i d'informació sobre l'organització –organigrames, processos de treball, intervinents i altres–, utilitzant procediments estandarditzats, lliçons apreses o llistes d'interessats de la informació corporativa o de projectes anteriors.

És bo tenir en compte que en tota organització hi ha un organigrama, unes relacions i uns fluxos de treball formals i altres de poder o d'influència que són informals. Tots dos són importants per al projecte i els hem de tenir en compte.

Per a fer aquesta identificació es fan servir bàsicament dues tècniques: el judici expert (és clar) i l'anàlisi d'interessats, que consisteix a recopilar i analitzar de manera sistemàtica les informacions sobre els interessats de manera que n'obtinguem les dades desitjades. Aquest procés segueix tres passos:

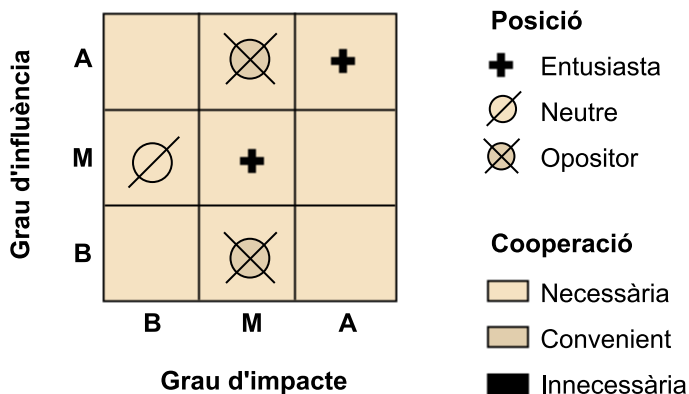
1) **Identificació i registre de tots els interessats.** en alguns casos s'obté la informació directament de documents del projecte, però en la majoria caldrà fer entrevistes recurrents per a recopilar informació i alhora identificar nous interessats. En general, aquestes entrevistes no seran monogràfiques, sinó que estaran relacionades amb altres tasques inicials del projecte.

2) **Identificar i classificar l'impacte o influència potencial de cada interessat.** Hi ha múltiples maneres de fer-ho, com ara matrius poder/interès, poder/influència, influència/impacte o models de prominència (identificant grups o classes d'interessats).

3) **Avaluar com podran actuar els diferents interessats.** De manera que puguem planificar un seguit d'estratègies per a gestionar-los i millorar el rendiment del projecte.

La figura següent mostra un dels documents que es poden fer servir per a l'anàlisi, o el que s'anomena *mapa d'implicats*, en què es representen la seva posició i influència en el projecte i el nivell de cooperació, cosa que ens permet dissenyar diferents tipus d'estratègies.

Figura 2



Mapa d'implicats

El procés genera dues sortides fonamentals:

- El registre d'interessats, el seu rol formal i informal i el seu posicionament (positiu, negatiu o neutre) davant el projecte.
- Una estratègia de gestió dels interessats. Aquesta persegueix establir uns models de relació que maximitzi les influències positives i mitigui les negatives. Això pot incloure criteris de comunicació, consulta o acceptació específica de certs productes; criteris d'aïllament o ignorància; un repartiment de les relacions entre l'equip de treball, etc.

Cal dir que aquesta informació sobre interessats pot incorporar informació "sensible" i, en aquest sentit, serà un dels pocs documents del projecte que el director pot considerar d'ús estrictament intern.

En tot cas, com assenyalen Pinto i Millet (1999), probablement uns dels autors que millor han tractat el "costat humà de la implantació de sistemes d'informació", no s'ha de tenir una visió negativa o amb prejudicis de "la política" dins les organitzacions i els projectes. És un fet, un fet legítim i que el cap de projecte expert ha de manejar de manera prudent i professional, sense perdre mai de vista els interessos del client i del projecte, tal com estan expressats en l'acta de constitució d'aquest. El que és completament negatiu és que el cap de projecte o l'organització contractista faci política o s'acabi fent un embolic i perjudiqui el client, tot intentant quedar bé amb tothom.

Bibliografia

J. Pinto; I. Millet (1999). *Successful information system implementation: the human side* (2a. edició). Pennsilvània: PMI.

4. Definició inicial de l'abast

Si el mandat o acta de constitució del projecte (*project charter*) s'enfocava en el perquè d'un treball i la seva relació amb l'organització en termes d'objectius de negoci, recursos i interessats, en la definició inicial de l'abast, o definició del *projecte*, com l'hem anomenat en una versió anterior d'aquesta metodologia (Rodríguez, García, Lamarca), necessitem mostrar per primera vegada i amb claredat què es fa (i què no es fa) i en quins productes es representa el que es farà, i quins resultats o lliurables s'obtindran.

Encara més que altres processos de la gestió de projectes, la gestió de l'abast és un producte evolutiu, iteratiu i permanent al llarg del cicle de vida, i per tant en revisió contínua, en funció dels canvis, les desviacions i les correccions que van marcant la vida del projecte.

Importància de la definició inicial de l'abast

Com hem assenyalat, la 4a. edició del PMBOK ha suprimit aquest procés de l'etapa o grup de processos d'iniciació com a procés separat.

Tanmateix, la major part de la literatura de gestió de projectes TIC, les metodologies de les consultores d'implantació de projectes TIC i la nostra pròpia experiència ens han demostrat que en aquest sector la manca de definició inicial de l'abast, o una definició insuficient, és una de les fonts de fracàs més important dels projectes i una font contínua de discussió entre proveïdors i clients.

Cynthia Snyder (*project leader* de la 4a. edició de PMBOK i, per tant, poc sospitosa de desviacionisme) i Frank Parth assenyalen:

"La definició (inicial) d'abast és la baula de planificació entre el client i el cap de projecte, de manera que el cap de projecte sap que hi ha una comunicació clara entre les necessitats, els desigs i les expectatives del client i el producte acabat que el cap de projecte està ajudant a crear."

C. Snyder; F. Parth (2007). *Introduction to IT Project Management* (pàg. 96). Viena: Management Concepts.

En un llibre recent d'un dels autors, basat en la versió anterior d'aquesta metodologia per a la UOC, en què es mantenia la definició de *projecte* com una fase separada, es deia:

Bibliografia

J. R. Rodríguez; J. García Mínguez; I. Lamarca Orozco (2007). *Gestión de proyectos informáticos: métodos, herramientas y casos*. Barcelona: UOC.

"A lo largo de todo el ejercicio (de definición), es muy importante tener en cuenta la coincidencia (*match*) entre los objetivos últimos del cliente, tal como se han formulado en el mandato, y los objetivos o resultados del proyecto. Es frecuente que, a partir del mandato, el proyecto cobre una misteriosa vida propia, en la que se planean y fabrican resultados que no tienen mucho que ver con lo que al cliente realmente le preocupaba.

[...] la etapa de definición se ha convertido en el campo de batalla en el que se juegan los contratos y los éxitos y fracasos materiales de los proyectos, con grandes consecuencias económicas y legales. La respuesta del sector ha sido establecer requerimientos muy detallados (la definición cada vez se parece más al diseño) y criterios de decisión basados en el volumen de dedicación y el precio unitario. Cuando se hace así, es inevitable descender desde el nivel de hito al nivel de las actividades y proponer o requerir planes detallados de trabajo que todo el mundo sabe honestamente que no es posible establecer en este momento ni probablemente cumplir después, sin severos cambios en el alcance o desviaciones en el tiempo y coste y dolorosas renegociaciones."

J. R. Rodríguez; J. García Mínguez; I. Lamarca Orozco (2007). *Gestión de proyectos informáticos: métodos, herramientas y casos* (pàg. 66-67). Barcelona: UOC.

La font (*input*) principal per a l'elaboració de la definició inicial d'*abast* és el mandat o acta de constitució de projecte, però s'ha d'utilitzar i es pot utilitzar qualsevol altra informació disponible, i també entrevistes amb el client, el patrocinador i altres interessats. En definitiva, es tracta d'alinejar el projecte amb les seves necessitats i expectatives en el que és concret. La taula 6 mostra un guió de continguts típics d'una definició inicial d'*abast*.

Taula 6

Contingut típic de la definició inicial d'*abast*

- Objectius del projecte.

- Requisits i característiques del producte o servei (per exemple, en el cas de serveis de telecomunicacions).

- Requisits i lliurables del projecte.

- Criteris d'acceptació del producte o servei.

- Fronteres del projecte o relacions amb altres projectes.

- Descomposició inicial del projecte (EDT inicial).

- Gestió de configuracions, *releases*, etc.

- Actualització d'informació que conté l'acta de constitució del projecte, quan sigui procedent.

Fixeu-vos que alguns aspectes ja eren presents en l'acta de constitució. És lògic. Quan fem la definició d'*abast*, els podem refinar, detallar o corregir. Molts ens els tornarem a trobar en les fases següents. Això és la naturalesa iterativa i permanent de la gestió de projectes, a la qual PMBOK i altres metodologies donen tanta importància.

L'aspecte més important és la definició d'*objectius*, *lliurables* i *requisits*, d'una banda, i la de *fites* i una *primera descomposició del treball*, de l'altra.

- **Objectius** del projecte són els criteris quantificables que ha de complir el projecte perquè es consideri reeixit. Poden ser objectius de negoci (eliminar tres llocs de treball, reduir els costos de facturació un 8%), objectius de projecte (posada en producció el dia 3 de gener), objectius de qualitat del producte o servei (compliment de l'estàndard XX de qualitat del programari) o altres.
- **Lliurables** són els resultats tangibles del projecte. Normalment són lliurables de producció (un lloc web, una xarxa local amb els seus *switches*, encaminadors, circuits i servidors) i lliurables relacionats amb aquesta (de projecte) (documentació del sistema, manuals d'usuari). I també resultats relacionats amb la gestió, el mateix pla de projecte, els informes de seguiment, les peticions de canvis, etc.
- **Requisits** (en aquest procés i en aquesta accepció) són les condicions els per a l'acceptació d'un lliurable o d'un servei (per exemple, subjecció a certs estàndards legals, tècnics, de qualitat, definits per la mateixa companyia o per un estàndard extern).
- **Fites** (ho desenvoluparem més àmpliament quan expliquem la planificació) són els estats intermedis pels quals ha de passar el projecte per a assolir els objectius finals (per exemple, el disseny funcional abans que el disseny tècnic i la construcció).
- També en aquesta fase es fa una primera descomposició de l'estructura del treball o estructura de distribució del treball, **EDT** (*work breakdown structure*, WBS) a alt nivell. EDT són les parts més petites en què trenquem un projecte per a fer-lo més manejable, sigui per components, per fases del cicle de vida de producció, per geografies o qualsevol altre criteri. Moltes vegades es fa coincidir amb les fites, la qual cosa en facilita el seguiment. El resultat o sortida d'una EDT és un lliurable.

En definitiva, la definició inicial de l'*abast* és la peça que uneix els processos d'iniciació (**què** es farà) amb els processos de planificació (**com** es farà). Per tant, és necessàriament ambigua i controvertida. Tanmateix, és imprescindible per al cap de projecte, perquè li permet establir per primera vegada un diàleg en els termes concrets del treball que s'ha de fer amb el client i els interessats, d'una banda, i amb l'equip de projecte, de l'altra, i per tant li proporciona un context molt útil per a la planificació, el control i la comunicació del treball en les etapes següents.

5. Establir l'organització per a la gestió del projecte

En aquesta etapa establim també els òrgans col·legiats i individuals per a la gestió del projecte a alt nivell.

Aquest procés es desenvolupa amb més detall en el mòdul "El costat humà de la gestió de projectes".

El producte d'aquest procés és l'organigrama del projecte, que es pot presentar per separat o integrat en l'acta de constitució.

Sovint, l'acta de constitució (*project charter*) del projecte inclou la definició inicial o preliminar de projecte, el mapa d'interessats i els òrgans de direcció i participants en el projecte (figura 1, pàg. 17).

Vegeu també

Per a més informació podeu consultar el mòdul "El costat humà de la gestió de projectes".

6. Resum

Des del punt de vista de la gestió de projectes, l'etapa d'**iniciació** té com a objectiu obtenir un mandat clar i definit d'autorització del projecte: saber què cal fer, per què cal fer-ho, per a què servirà, quines són les persones o els departaments afectats, interessats o que influiran en el projecte, i quins són els límits inicials de pressupost i temps de què disposen. També és desitjable conèixer com es mesurarà l'èxit i quin és el valor o benefici per al negoci que té la feina. I algú, que normalment forma part de la direcció de l'empresa i és aliè al projecte en si mateix, ha de prendre formalment la decisió de tirar-lo endavant, ha de donar la seva aprovació.

Un projecte sorgeix o ha de sorgir quan s'identifica un problema o una oportunitat en el negoci, en qualsevol de les àrees de l'organització (millorar el servei al client, reduir el temps de desenvolupament d'un nou producte o els terminis de lliurament dels proveïdors, millorar el control financer intern, facilitar la identificació de nous talents en l'empresa i desenvolupar els recursos humans, automatitzar els tràmits d'una administració pública, etc.).

Un projecte hauria de millorar o transformar processos de negoci per a augmentar l'avantatge competitiu de l'empresa. No hi ha projectes TIC, sinó projectes de negoci, que recolzen d'una manera o d'una altra en eines TIC. I, al revés, avui no es pot pensar en transformacions de processos de negoci sense tenir en compte les tecnologies de la informació i la comunicació.

En les etapes prèvies a la iniciació del projecte, se n'analitza la viabilitat i el retorn de la inversió. Per a això es prepara un cas de negoci (*business case*), en què es comparen tots els ingressos amb tots els costos i s'analitzen, amb diferents classes de mesura, els beneficis que s'obtindran i el temps de retorn de la inversió que s'ha fet. Això també permet comparar uns projectes (en TIC o en altres àrees) amb els altres i que la direcció de l'empresa pugui prendre decisions.

Els processos que comprèn l'etapa d'iniciació de la gestió de projectes són tres:

- 1) Desenvolupar l'acta de constitució (o mandat, o *project charter*, en anglès) del projecte
- 2) Identificar els interessats
- 3) Desenvolupar la definició preliminar d'*abast* (o simplement *definició del projecte*)

A aquests processos es pot afegir, si es vol formalitzar per separat, la preparació de l'organigrama per la gestió del projecte.

Sovint, l'acta de constitució o mandat de projecte (*project charter*) ja inclou tots aquests components.

L'acta de constitució representa l'autorització formal del projecte per part de l'*sponsor* o patrocinador, normalment un membre de la direcció aliè al projecte. És un document senzill, en què s'estableixen els problemes i objectius de negoci que es volen resoldre, els objectius i resultats del treball a alt nivell i com es mesurarà el seu èxit i les condicions d'aprovació del resultat. També es mostren les condicions econòmiques (pressupost) i temporals (calendari) i es nomena el director de projecte i els participants de primer nivell.

La identificació d'interessats és el procés de registrar tots els components de l'organització que tenen alguna classe d'influència en el projecte, entendre'n el grau d'influència i el nivell de cooperació que necessitem i establir de manera preliminar les estratègies per a manejar-ne les expectatives. La identificació d'interessats també ens permet abordar el procés de presa de requisits en les fases posteriors del treball.

La definició preliminar de l'*abast* (o *definició del projecte a seques*) pot formar part de l'acta de constitució o bé presentar-se com un procés i un document separatament. En tot cas, és el lloc en què s'estableix el contingut del projecte (el que cal fer), els lliurables o resultats parcials, les fites (o estats intermedis pels quals passa el projecte) i la gestió de configuracions (*versions, releases, etc.*). És una etapa intermèdia, la baula que uneix l'aprovació del projecte amb la planificació detallada, que abordarem en el mòdul "Planificació del projecte".

