

Iniciació del projecte i treballs previs

Elisabet Duocastella Pla

PID_00200573



Els textos i imatges publicats en aquesta obra estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada (BY-NC-ND) v.3.0 Espanya de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los i transmetre'ls públicament sempre que en citeu l'autor i la font (FUOC. Fundació per a la Universitat Oberta de Catalunya), no en feu un ús comercial i no en feu obra derivada. La llicència completa es pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.ca>

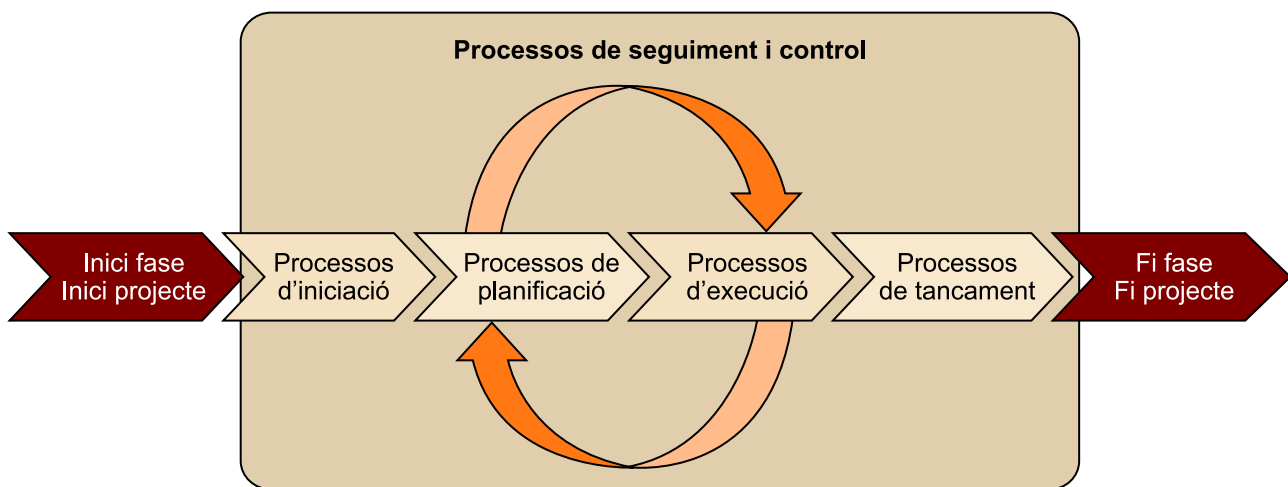
Índex

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	12
2. Desenvolupar l'acta de constitució	14
3. Identificar els interessats	20
4. Definició inicial de l'abast	23
Resum	25
Bibliografia	27

Introducció

En els mòduls anteriors hem presentat el marc conceptual de la gestió de projectes, és a dir, la terminologia i les definicions que utilitzarem aquí, els grups de processos 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 els grups de processos i com s'apliquen els processos de gestió en cada un.

Figura 1. Grup de processos de la direcció de projectes



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 saber 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 objec-

tius 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 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, si escau s'analitzen les desviacions, es proposen mesures correctores, es projecta l'impacte de les desviacions i les correccions, s'elabora un nou pla, etc.

Tot projecte 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. 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 la direcció de l'empresa o del seu departament d'organització i sistemes a impulsar un projecte 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 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, saber:

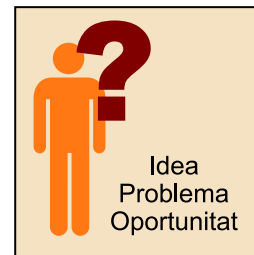
- 1.** Com es concep inicialment un projecte, identificant problemes i oportunitats de l'empresa i transformant-los en una idea o primer concepte del que serà un projecte.
- 2.** Com es fa un estudi de viabilitat o cas de negoci (*business case*), per a examinar si un projecte és factible tècnicament, econòmicament i organitzativament, i quins beneficis o valor aporta.
- 3.** Com es prepara la documentació necessària per a l'aprovació del projecte i què és l'acta de constitució (*project charter*).
- 4.** Com es defineixen els objectius del projecte de manera que siguin una mesura de l'èxit del projecte.
- 5.** 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.
- 6.** Com s'identifiquen els interessats, la seva influència i el seu interès en el projecte.
- 7.** Com s'estableix la definició inicial o document inicial d'abast.

1. Etapes prèvies a la iniciació del projecte

Un projecte sorgeix o ha de sorgir quan s'identifica una idea, 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.

Un projecte hauria de millorar o transformar processos de negoci per a augmentar l'avantatge competitiu de l'empresa. Tal com comentàvem en el primer mòdul hauríem de parlar de projecte d'empresa, negoci, i no d'un departament.



En la taula següent podem trobar les raons més freqüents per les quals les empreses aborden projectes TIC segons Marchewka, veient que són igualment aplicables a majoria de tipologies de projectes.

Taula 1. Raons principals per a abordar projectes TIC per a Marchewka

Raons principals per a abordar projectes TIC
Reduir costos.
Crear nous productes o serveis.
Millorar el servei/producte.
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.

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 criteris 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.

Les empreses estructuraren globalment aquesta fase dins d'un exercici formal de planificació estratègica 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, anàlisi 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 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'alternativa es basa en dues categories principals de metodologies:

- **Models de mesurament del benefici.** Utilització de models econòmics per a predir el valor del projecte un cop complet.
- **Models d'optimització constreta.** Utilització de diferents fórmules i algoritmes per a determinar la millor alternativa.

Els models econòmics que s'utilitzen més habitualment són:

- **Valor actual (VA).** Permet calcular el valor present del total dels beneficis del projecte, tenint en compte una taxa d'interès fixada prèviament.
- **Valor actual net (VAN).** Permet calcular el valor present del total dels beneficis del projecte menys els costos. El càlcul del VAN de tots els projectes actuals de l'empresa permet comparar-los. Des del punt de vista estrictament financer, el projecte amb el VAN més elevat serà la millor inversió.
- **Taxa de retorn de la inversió (TIR).** La taxa en què el valor actual net és 0 equival a l'interès que ens donaria el projecte com a inversió financera.

En aquest cas, comparativament, el projecte amb una taxa superior serà una inversió millor.

- **Període de recuperació de la inversió.** El temps que triga l'empresa a recuperar la inversió en el projecte. És el model més simple i s'aplica habitualment com a primer criteri de selecció.
- **Screening.** És la 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*).
- **Scoring.** 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.

L'anàlisi de viabilitat no sols ha d'incloure criteris econòmics i de negoci, sinó també criteris organitzatius, tècnics i de gestió de projecte. En la taula següent es presenta un guió temptatiu d'una anàlisi simplificada d'aquest tipus.

Taula 2. Guió d'anàlisi de viabilitat

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 <i>benchmarking</i> 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 de cost. Partides principals.

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 que s'elevi a la direcció, individualment o com a part d'un programa més ampli, ha de complir diverses condicions:

- 1) S'ha d'alinejar amb les estratègies i els objectius de l'organització.
- 2) Ha de proporcionar un valor o benefici de negoci que sigui mesurable o verificable en acabar el projecte.
- 3) 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.
- 4) Ha de demostrar la viabilitat tècnica, organitzativa i de gestió del mateix projecte.

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

Taula 3

Criteris per a seleccionar projectes	
Negoci	Quin valor afegeix el projecte als nostres clients?
	Millorarà el projecte la nostra posició davant la competència? I, per quant de temps?
	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?
Gestió	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?

Així mateix, no s'han d'ignorar els aspectes polítics, d'oportunitat o personals que són presents en qualsevol organització.

Com hem comentat, les fronteres entre unes fases i les altres moltes vegades només existeixen 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 d'un mandat o acta de projecte (*project charter*) que, segons les metodologies, pertany pròpiament a la iniciació del projecte, segons el que veurem a continuació.

2. Desenvolupar l'acta de constitució

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.

Com a resum, els punts principals que recull l'acta de constitució són:

- Reconeix formalment el projecte.
- Autoritza el director de projecte.
- Proporciona els objectius i requisits d'alt nivell del projecte.
- Vincula el projecte a l'activitat de l'organització.

En la taula següent podem veure el procés de desenvolupar l'acta de constitució segons el PMBOK®: entrades, eines i tècniques, i sortides.

Taula 4

Procés 4.1 Desenvolupar l'acta de constitució	
Entrades	Pla de negoci Enunciat de treball del projecte Contracte Actius dels processos de l'organització
Eines i tècniques	Judici d'experts
Sortides	Acta de constitució del projecte

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 (*portfoli*) 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.

1) Entrades

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

- **Enunciat de treball del projecte (SOW¹).** És una descripció narrativa de **què** es demana del projecte, que ha d'incloure com a mínim una descripció de l'abast a alt nivell, la necessitat de negoci i la vinculació amb els plans o desenvolupaments estratègics de l'organització. En cas que el client sigui extern, l'enunciat de treball equival al contracte o licitació.
- **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.
- 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.

⁽¹⁾SOW: *statement of work*.

2) Eines i tècniques

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.

3) Sortides

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 pot 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 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 següent mostra el contingut típic mínim de l'acta de constitució o *project charter*:

Taula 5. Continguts mínims de l'acta de constitució

Continguts mínims de l'acta de constitució	
Títol i descripció del projecte	En què consisteix el projecte.

Continguts mínims de l'acta de constitució	
Propòsit i justificació	Per què es fa el projecte i en quina base financera o altres es pot justificar la seva realització.
Descripció del producte/servei i els seus lliurables principals	Quins productes/serveis lliurables es volen i quin serà el resultat final del projecte.
Objectius mesurables del projecte i factors crítics d'èxit	Com encaixa el projecte amb les fites estratègiques de l'organització i si els objectius les suporten.
Organigrama i recursos preassignats	Qui té l'autoritat del projecte, definició del director del projecte i del patrocinador. Quants o quins recursos seran necessaris.
Interessats i els seus requisits	Qui es veurà afectat pel projecte i els seus requisits coneguts.
Riscos d'alt nivell	Amenaces i oportunitats potencials per al projecte.
Resum del cronograma	Fases i fites principals del projecte, situació temporal.
Resum del pressupost	Pressupost d'alt nivell del projecte.
Requisits per a l'aprovació del projecte	Què i qui serà el responsable per a aprovar a alt nivell.

Per a definir correctament els objectius del projecte cal partir de la meta del projecte, ja que els objectius són la seva quantificació.

- **Meta del projecte.** Fi darrer que es vol assolir amb la realització del projecte. És un estat futur desitjat. Ha de ser clar, evitar l'ambigüitat i enumerar, a alt nivell del treball, els productes i atributs que s'esperen assolir.
- **Objectius.** Quantificació de la meta, mesura de l'èxit del projecte i les condicions pel compliment de la meta.

Segons el PMBOK® els objectius han de ser SMART:

Taula 6

S	<i>pecific (específic)</i>	S'han de definir d'una manera clara i sense ambigüitats.
M	<i>asurable (mesurables)</i>	Han de ser quantificables.
A	<i>reed upon (consensuats)</i>	Acordats entre l'equip en el seu valor i quins.
R	<i>ealistic (realista)</i>	S'han de poder assolir.
T	<i>ime (cost) limited (duració/cost limitat)</i>	Definir el marc temporal i la flexibilitat.

Un exemple de la meta i els objectius d'un projecte industrial:

a) **Meta:** instal·lació i posada en marxa d'una línia de producció que permeti la fabricació del nou producte XX.

b) Objectius:

- Reducció de la superfície inicial en un 10%
- Reducció de la mà d'obra inicial en un 10%
- Coeficient de capacitat mínim: OEE > 75%

4) Preliminary project scope definition


La darrera edició (quarta) del PMBOK® ha eliminat de l'etapa o procés d'iniciació la definició inicial de l'*abast* (*preliminary project scope definition*), que nosaltres mantindrem aquí i que ens sembla bàsica. 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**.

5) 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 continuació es mostra un exemple de model d'acta de constitució:

	Acta de constitució	
	Versió:	
	Data:	
1. Propòsit del projecte	2. Descripció del projecte	
*Propòsit del projecte / justificació de negoci.	*Què inclou el projecte.	
	*Què no inclou el projecte.	
3. Meta i objectius del projecte	4. Riscos del projecte	
*Què se cerca amb la implementació del projecte.	*Riscos potencials del projecte	
*Factors d'èxit del projecte.		
5. Cronograma		
*Fases i fites del projecte.		
6. Pressupost		
*Avaluació inicial de costos del projecte.		

	Acta de constitució	
	Versió:	
	Data:	
7. Selecció del projecte		
*Criteri de selecció		
8. Organització del projecte		
*Director de projecte.	Organigrama	
*Patrocinador.		
9. Interessats del projecte		
*Interessats i els seus requisits		
10. Requisits d'aprovació		
*Nivell d'aprovació i lliurables		
Aprovació patrocinador		Aprovació director de projecte
Signatura		Signatura
Data		Data

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 n'afectarà el 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.

En la taula següent podem veure el procés d'identificar els interessats segons el PMBOK®: entrades, eines i tècniques, i sortides.

Taula 7.

Procés 10.1. Identificació dels interessats	
Entrades	Acta de constitució Documents d'adquisició Actius dels processos d'organització Factors ambientals de l'empresa
Eines i tècniques	Anàlisi dels interessats Judici d'experts
Sortides	Registre d'interessats Estratègia de gestió dels interessats

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 més suau sobre el projecte.

Aquest procés s'hauria de repetir periòdicament per a assegurar-se 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 con-

tractes, 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.

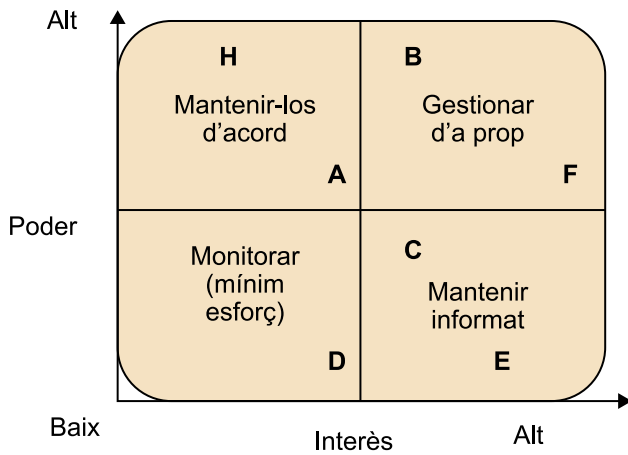
1) Eines i tècniques

Per a fer aquesta identificació es fan servir bàsicament dues tècniques, el **judici expert** i l'**anàlisi d'interessats**, que consisteixen 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:

- **Identificació i registre de tots els interessats.** En alguns casos s'obtindrà 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.
- **Identificar i classificar l'impacte o influència potencial i interès de cada interessat.** Hi ha múltiples maneres de fer-ho, com ara mitjançant matrius poder/interès, poder/influència, influència/impacte o models de prominència (identificant grups o classes d'interessats).
- **Avaluar com podran actuar els diferents interessats** en diferents escenaris. 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 4. Matriu d'interès i poder dels interessats



2) Sortides

El procés genera dues sortides fonamentals:

- **Registre d'interessats.** Un registre amb el rol formal i informal i el posicionament (positiu, negatiu o neutre) dels interessats davant el projecte.
- **Estratègia de gestió dels interessats.** Aquesta persegueix establir uns models de relació que maximitzin les influències positives, mitiguin les negatives i sobre com involucrar-los en el projecte. 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.

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. Per tant hem cregut necessari afegir la definició inicial de l'abast que pot ser inclòs com a annex de l'acta de constitució.

Contingut típic de la definició inicial d'*abast*:

- Requisits i característiques del producte o servei
- 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)

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.

1) **Lliurables** són els resultats tangibles del projecte. Normalment són lliurables de producció i lliurables relacionats amb aquest projecte. I també resultats relacionats amb la gestió, el mateix pla de projecte, els informes de seguiment, les peticions de canvis, etc.

2) **Requisits** (en aquest procés i en aquesta accepció) són les condicions per a l'acceptació d'un lliurable o d'un servei (per exemple, subjecció a certs estàndards legals, tècnics i de qualitat definits per la mateixa companyia o per un estàndard extern).

3) Fites són 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).

4) EDT inicial. 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, per components, per fases del cicle de vida de producció, per geografies o seguint 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.

Resum

Des del punt de vista de la gestió de projectes, els grups de processos d'**iniciació** tenen 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 s'ha de 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-hi la seva aprovació.

Un projecte sorgeix o ha de sorgir quan s'identifica una idea, 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.).

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 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 la definició del projecte)

Normalment, 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 se'n mesurarà l'èxit i les condicions

d'aprovació del resultat. També es mostren les condicions econòmiques (presupost) 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 necessitarem 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".

Bibliografia

A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide) (2008, 4a. ed.). Pennsilvània (EUA): Project Management Institute (PMI).

Conchúir, D. ó *Overview of the PMBOK® guide paving the way for PMP® certification* (2010, 3a. ed.). Berlín (Alemanya): Springer-Verlag.

Rodríguez, J. R.; Mariné Jové, P. *Iniciació del projecte i treballs previs - gestió avançada de projectes TIC: Universitat Oberta de Catalunya.*

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

