



El perfil del gestor de projectes en informació i comunicació / El perfil del gestor de proyectos en información y comunicación

Autors/es

Candela Ollé, Estudis de Ciències de la Informació i la Comunicació de la UOC
Av. Tibidabo, 39-43
08035 Barcelona
(+34) 933 263 510
collec@uoc.edu

Berta Cerezuela, Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport de la UAB
Campus de la UAB. Edifici N
08193 Bellaterra (Cerdanyola del Vallès)
(+34) 935 811 992
berta.cerezuela@uab.cat

Oskar Hernández Pérez, Unitat Tècnica i de Projectes del Servei de Biblioteques de la UAB
Campus de la UAB. Edifici N
08193 Bellaterra (Cerdanyola del Vallès)
(+34) 935 814 123
oskar.hernandez@uab.cat

Resum

Les organitzacions estan immerses en un entorn de canvi constant que requereix d'estructures més àgils i noves formes de treball. Una de les estratègies per les quals s'opta per orientar el treball i les organitzacions als projectes, establint estructures organitzatives afins o augmentant el nombre de projectes transversals o interdepartamentals. Aquesta situació genera en els professionals de la informació una necessitat de desenvolupar habilitats i coneixements que els permetin liderar la gestió de projectes. En aquesta comunicació, els autors amplien els resultats del treball recollit en el llibre *Gestión de proyectos paso a paso* (El Profesional de la Información, 2017) amb l'objectiu de definir el perfil del gestor de projectes centrant-se en les funcions a desenvolupar i els coneixements, habilitats i actituds personals necessaris, amb un èmfasi en la gestió en entorns digitals.

Las organizaciones están inmersas en un entorno de cambio constante que requiere de estructuras más ágiles y nuevas formas de trabajo. Una de las estrategias por las que se opta es la proyectalización del trabajo y las organizaciones, estableciendo estructuras organizativas orientadas a proyectos o aumentando el número de proyectos transversales o interdepartamentales. Esta situación genera en los profesionales de la información una



Diversitat de **BiDes**

15es JORNADES CATALANES D'INFORMACIÓ I DOCUMENTACIÓ

Barcelona, 10 i 11 de maig de 2018

necesidad de desarrollar habilidades y conocimientos que los permitan liderar la gestión de proyectos. En esta comunicación, los autores amplían los resultados del trabajo recogido en el libro *Gestión de proyectos paso a paso* (El Profesional de la Información, 2017) con el objetivo de definir el perfil del gestor de proyectos centrándose en las funciones a desarrollar y los conocimientos, habilidades y actitudes personales necesarios, con un énfasis en la gestión en entornos digitales.

Organizations are immersed in a dynamic and changing environment that requires agile structures and new ways of work. One of the strategies chosen is the projectization of work and organizations by establishing project-oriented organizational structures or increasing the number of transversal or interdepartmental projects. This fact generates a need for information professionals to develop skills and knowledge that allow them to lead the management of projects. In this paper, authors complement the results of their work in the book *Gestión de proyectos paso a paso* (El Profesional de la Información, 2017) with the aim of defining the profile of a project manager but focusing on the functions to be developed and the knowledge, skills and personal attitudes needed, with an emphasis on management in digital environments.

Paraules clau:

Perfil professional; Gestió de projectes; Habilitats; Gestió de persones; Gestió d'equips virtuals
Perfil profesional; Gestión de proyectos; Habilidades; Gestión de personas; Gestión de equipos virtuales

Professional profile; Project management; Skill; People management; Virtual team management

1. Introducció a la gestió de projectes

Els professionals de la informació estan involucrats en la gestió de projectes ja sigui per la pròpia naturalesa d'activitats que desenvolupem o bé a causa d'una voluntat de servei i planificació per respondre a les necessitats dels usuaris. Els projectes, i la seva gestió, estan doncs presents a les biblioteques – tant públiques com universitàries, especials, escolars, etc. – en els centres de documentació i en la cartera de serveis que ofereixen els professionals de la informació (Abadal, 2004; Allan, 2004; Carpenter, 2011; Corral, 2000; Ollé i Cerezuela, 2017). Les biblioteques entren en projectes de conversió de catàlegs, creació de dipòsits digitals, definir nous serveis per als usuaris, dissenyar aplicacions o sistemes d'informació i per tant requereixen de professionals que tinguin habilitats pròpies de la gestió de projecte i que assumeixin el rol de gestor de projectes.

Aquesta ocupació té cada vegada més visibilitat i rellevància com a conseqüència de les noves formes d'organització del treball, que fa que la majoria d'empreses treballin per projectes. Tot i això, la gestió de projectes no està molt professionalitzada en l'àmbit de les biblioteques, arxius, museus, etc., i freqüentment és assumida per personal del centre que assumeix la funció de director de projecte (Horwarth, 2012), que no sempre ha rebut la capacitat adequada per aplicar criteris o eines de gestió específics.

A través del nostre treball volem definir quin hauria de ser el perfil del gestor de projectes en l'àmbit de la informació i quins són els principals reptes que cal tenir presents com a gestors.

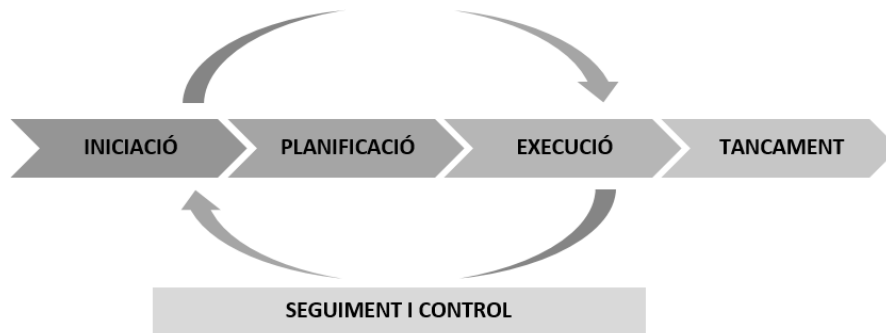
1.1. Definim la gestió de projectes

Quan parlem de projecte, fem referència a aquella activitat que hem de realitzar per donar resposta a una idea, un problema o una oportunitat que hem identificat amb un producte o servei únic i concret. Cal diferenciar-los de les operacions en una organització, i podem fer-ho a partir dels seus trets diferencials: esforç temporal, de durada limitada, que se serveix de recursos específics per aconseguir un objectiu específic (Vinopal, 2012).

La gestió de projectes correspon a aquell procés que ens permet planificar, programar i controlar les activitats a realitzar per passar d'aquesta idea a la solució, producte o servei esperat, donant resposta a quatre preguntes bàsiques: què?, com?, quant? i quan?.

Tot i que cada projecte és únic, tots ells tenen cinc fases o processos principals en comú: inici, planificació, execució, seguiment i tancament, que solen desenvolupar-se de manera seqüencial i en alguns moments puntuals coexisteixen. Quina és la funció principal del gestor de projectes en cadascuna d'aquestes fases?

Figura 1. Els processos en la gestió de projectes



Font: elaboració pròpia

La fase d'iniciació engloba totes aquelles activitats o tasques per convertir una idea en la definició d'un projecte viable i aprovat. Consisteix en la definició del projecte a alt nivell, acotant el seu abast i obrir-lo administrativament. Un cop el projecte ha estat aprovat, el gestor de projectes ha de centrar la seva atenció en la planificació, és a dir, en establir objectius a assolir, les accions a dur a terme, la seva temporalització i els recursos (humans i materials) necessaris. L'execució és l'hora de la veritat per al projecte. Les tasques planificades s'estan portant a terme, l'equip està dedicat al projecte i s'estan produint resultats. El gestor de projectes està centrat en gestionar el dia a dia: aconseguir que es realitzin les activitats i tasques, gestionar l'equip, assegurar la qualitat del procés i del producte, gestionar les expectatives dels interessats, gestionar els recursos econòmics, humans i materials, respondre a incidències, prendre decisions o fer propostes i distribuir la informació relacionada amb el projecte. Finalment, un cop el projecte ha arribat al seu final, ha de buscar l'acceptació del client del producte o del servei resultat, realitzar el tancament administratiu, i avaluar el projecte o documentar-ne les lliçons apreses per capitalitzar en el coneixement generat.

1.2. Metodologies de gestió de projectes

Un bon gestor de projectes ha de ser capaç de gestionar simultàniament diverses tasques. Per fer-ho, té al seu abast un conjunt de metodologies de gestió de projectes que poden facilitar aquesta gestió en les diverses fases del projecte.

Així doncs, quan un gestor de projectes es troba en la fase inicial, una de les primeres decisions que ha de prendre és la metodologia a seguir per al projecte en qüestió. Hi ha diverses opcions metodològiques, que podem classificar en tradicionals i àgils, i la seva elecció ha de basar-se en les característiques del projecte, i en particular en el seu cicle de vida. Aquest correspon a les fases en les quals estructurarem allò que necessitem fer al llarg del projecte, passant de la identificació, al disseny o planificació, i posteriorment a la seva implementació, finalitzant en l'avaluació i difusió dels resultats.

Les metodologies tradicionals –PMBOK, PRINCE2, etc. – s'apliquen principalment en projectes amb cicles de vida del tipus *waterfall* o *fast tracking*, en els quals el nivell d'incertesa sobre el què i com farem en el projecte és nul o moderat i que permeten fer una planificació molt detallada tant dels requisits del producte com de les activitats a realitzar ja des d'una fase inicial.

Però si el gestor es troba davant projectes amb cicles de vida iteratius o adaptatiu en què es preveu la incorporació de millores durant el procés o en els que ha estat difícil identificar els requisits en la fase inicial, es recomana a optar per metodologies àgils – SCRUM, XP, etc. – que permeten mantenir l'abast obert, lliurar resultats de forma continuada i prioritzar el valor al client.

Sigui quina sigui la metodologia escollida, gestionar un projecte implica diverses tasques que se succeeixen o realitzen de forma paral·lela en el temps, comptant amb uns recursos específics i orientats a aconseguir un objectiu concret, i en què intervenen diversos membres de l'equip de diferents àrees funcionals. En un moment concret del projecte podem trobar-nos amb tasques en actiu a l'equip tècnic, al de màrqueting i al de compres. Les habilitats, l'experiència i la formació del gestor de projectes seran decisives a l'hora de cohesionar i coordinar els recursos que intervenen en el projecte.

2. El rol del gestor de projectes

El *project manager* o anomenat també gestor/a de projecte; cap de projecte; director/a de projecte; gerent de projecte; administrador/a de projecte és aquell professional que planifica, coordina i fa el seguiment dels recursos tècnics i humans implicats en un projecte del que n'ha de resultar un producte o un servei.

El gestor de projectes, a més de desenvolupar el producte o servei, és responsable del seguiment i consecució de tots els altres paràmetres que defineixen el projecte, com el manteniment del cost previst, el compliment dels terminis i de les normatives de seguretat, respecte al medi ambient, i prevenció de riscos laborals.

Quin és el rol d'un gestor de projectes? Com pot portar a terme una gestió efectiva? Intentarem traslladar-vos les funcions i habilitats necessàries, i farem un èmfasi especial a la gestió de persones com a punt clau en la gestió de projectes.

Quan gestiona un projecte, el gestor de projectes o *project manager* està treballant simultàniament diferents àmbits de gestió: costos, equip, esforç, qualitat, etc., i per tant, el seu perfil ha de ser multidisciplinari, per poder coordinar els diferents elements a gestionar. Aquests elements es coneixen en l'argot de la direcció de projectes com àrees de coneixement. Breument les presentem.

2.1. Àmbits a gestionar en un projecte

Per identificar tots aquells elements clau que s'han de gestionar en un projecte, partirem de les 10 àrees de coneixement que identifica el PMBOK. Depenent de les característiques de cada projecte, així com de l'entitat gestora, de l'experiència i coneixements del gestor, o bé de la pròpia estructura organitzativa definida per a un projecte, caldrà analitzar les necessitats de la mateixa per a seleccionar, adaptar al nivell de detall adequat i adoptar aquelles àrees que siguin considerades pertinents pel gestor del projecte.

1. **Abast.** Definir el que farem i allò que no farem com a part del nostre projecte és una de les tasques fonamentals per a garantir que es compliran amb els objectius previstos. Però definir detalladament l'abast en les fases inicials del projecte no sempre és fàcil o possible. Hi ha tipus de projectes que tendeixen a fer continus canvis o millores respecte al punt de partida inicial. L'elecció de la metodologia de gestió marcarà el model de gestió de l'abast.
2. **Temps.** Planificar quin serà el calendari del projecte, la durada del qual tindran les tasques previstes segons els recursos de què disposem, com es condicionen o afecten entre si les diferents tasques previstes, quins són les fites o dates clau del projecte que marcaran o condicionaran el calendari, o el grau de compliment del calendari previst s'està seguint, són preguntes a les que es dona resposta a través de la gestió del temps.
3. **Costos.** La gestió dels costos és també una de les tasques crítiques, estretament relacionada amb la gestió de l'abast i del temps. Estimar quins seran els costos a incórrer en el projecte, quin serà el seu pressupost, analitzar la rendibilitat econòmica del projecte i fer-ne el seguiment i control aplicant els ajustos necessaris al llarg del projecte són les tasques principals de la gestió de costos.
4. **Qualitat.** És una de les pràctiques que s'estan penetrant en l'entorn de les biblioteques i que tenen la seva presència a la gestió dels projectes. Aquesta gestió està orientada tant al producte com al projecte, és a dir, al compliment de normes o estàndards dels productes generats a través del projecte, i a la qualitat o excel·lència del procés de gestió del projecte, estretament vinculat als processos d'avaluació i millora contínua.
5. **Recursos humans.** Un dels elements diferenciadors d'un projecte és la constitució d'un equip de persones que treballaran de forma coordinada i orientada a assolir els objectius del projecte. Definir quins recursos seran necessaris (nombre, perfil, dedicació, etc.), gestionar-los i dirigir-los un cop s'han integrat a l'equip de treball del projecte, serà una de les tasques a dur a terme pel gestor.
6. **Comunicació.** La comunicació, tant interna com externa en un projecte, és cada vegada més un element clau per al seu èxit d'un projecte, sobretot en projectes en què participen diverses institucions, en aquells en què els membres de l'equip estan

dispersos geogràficament i hi ha un ús intensiu de les tecnologies per a la gestió d'aquest, o en aquells projectes en els quals els interessats tenen un nivell d'influència o impacte alt. Els gestors de projectes dediquen una part significativa del seu temps a comunicar-se tant amb els membres de l'equip, com amb altres interessats, i per això, cal planificar i gestionar les accions adequades per aconseguir comunicació eficaç i que respongui a les expectatives i necessitats de cada actor. Què necessita saber cada actor en cada moment?

7. **Riscos.** Des de l'inici d'un projecte, cal tenir en ment i preveure aquells elements o factors que poden incidir en el fet que el projecte sigui un èxit. Podem classificar els riscos en quatre categories: riscos tècnics, per exemple els vinculats a tecnologies; riscos financers, com pot ser l'obtenció de recursos en espècie amb què no comptàvem; riscos de procés, associats a una mala planificació o baixes de l'equip; i els riscos externs, com canvis en les polítiques de tercers. Ser conscient d'aquests factors i gestionar-los des del seu inici, minimitza el risc a que realment ocorrin i afectin al projecte, o si arribessin a ocórrer, fa que el seu impacte sigui el menor possible.
8. **Adquisicions.** La realització d'un projecte requereix d'una sèrie de recursos, materials o de serveis externs que és necessari adquirir (subcontractacions, equipament, etc.). Depenent de la tipologia del projecte, aquesta pot ser una àrea crítica ja que el volum de contractacions pot ser molt alt. Planificar aquestes adquisicions i gestionar-les pot ser responsabilitat del gestor del projecte, o realitzar-se des del departament de compres o contractació de l'organització.
9. **Interessats.** En tot projecte hi ha actors -persones, grups de persones o organitzacions- que poden afectar al seu èxit, tant positiva com negativament, o que es poden veure afectats pel projecte. Identificar aquests actors, les seves expectatives i necessitats, i gestionar la relació amb ells al llarg del cicle del projecte per buscar la seva implicació i mantenir-los informats, és cada vegada més una tasca clau en els projectes.
10. **Integració.** Hi ha tasques que impliquen la coordinació dels diferents processos i activitats que s'han de dur a terme en les diferents fases i àrees del projecte, com: redactar els documents formals d'inici i (el pla del projecte) acció, el pla del projecte, dirigir i gestionar la seva execució i els canvis que es puguin esdevenir, fer el seguiment de l'avanç del projecte i de final. Són tasques difícilment delegables a altres membres del projecte, ja que requereixen una visió global del mateix, i que conformen el dia a dia d'un gestor.

2.2. Habilitats què es requereixen

El gestor de projecte ha de tenir un bon coneixement d'ell mateix, de les seves fortaleses i debilitats, així com de les eines i fonts de suport per desenvolupar la seva tasca. Les principals habilitats que hauria de desenvolupar per ser un bon *project manager* són:

- Organitzat i eficient en la planificació.
- Un líder.
- Un cap d'equip.
- Motivador.
- Un bon negociador.
- Tenir la capacitat d'influir en els altres.
- Saber comunicar.
- Competent.
- Obtenir el millor rendiment del pressupost disponible.
- Capaç d'aportar solucions davant de qualsevol problema, de manera que molts no compten al plantejar-se què és la Direcció de Projectes.

2.3. La gestió de l'equip

La gestió dels recursos humans d'un projecte té característiques que el diferencien de la gestió de recursos humans en si, ja que a l'hora ha de gestionar el projecte i l'equip de persones que ho faran possible.

El gestor de projectes ha de posseir un ampli ventall de coneixements i atributs, gestió dels recursos humans i altres habilitats, però les més fonamentals són el coneixement i enteniment de la pròpia organització i de l'òrgan del qual depèn i el coneixement, enteniment i experiència laboral d'organitzacions d'altres sectors.

Hi ha dos elements de context que un *project manager* necessita considerar per gestionar al seu equip: com són les diferències culturals i els principis de gestió de canvis. Treballar amb cultures diferents pot tenir impacte en la manera de pensar, les relacions de gènere, les orientacions temporals i la distància entre el gestor i els empleats, entre d'altres.

Construir un equip coherent amb sentit de propietat i delegar responsabilitats entre els membres és vital, però a més el *project manager* ha de motivar-los de manera individual i fer que l'equip faci pinya i un treball eficaç manera cooperativa i/o col·laborativa.

Algunes de les maneres de treballar en equip són de centrar-se en el treball individual, és a dir de manera independent; repartir les tasques i responsabilitzar els individus de la seva

part, seria la manera cooperativa; i quan l'equip treballa per aconseguir el mateix objectiu compartit, seria el cas del treball col·laboratiu.

El model de Tuckman és un dels més populars per a la creació d'equips i diferencia les fases següents:

1. Orientació. és la fase inicial quan els membres no es mostren com realment són.
2. conflicte. Es produeix quan el grup comença a treballar i sorgeixen les primeres divergències.
3. Col·laboració. seria el tercer estadi, quan se superen les diferències i es comença a treballar junts.
4. Productivitat. Té lloc es produeix quan l'equip està cohesionat i unit i els interessos del grup fan prevaldre els personals.

En cadascuna d'aquestes 4 fases el *project manager* pot incidir per resoldre problemes, millorar el compromís del grup o, incentivar els membres, per exemple. Les dinàmiques internes o, existents entre els membres, i les externes o existents, entre les organitzacions implicades, es poden gestionar amb entrevistes cara a cara amb les persones *key influencers*. D'altra banda, el *project manager* ha de trobar l'equilibri a l'hora d'establir una comunicació oberta entre els membres ja que és importantíssim i alhora difícil. En relació a la motivació, alguns dels aspectes a incorporar són:

- Mantenir una actitud positiva sempre
- Mostrar confiança amb els membres de l'equip
- Escoltar, ajudar i donar suport als membres
- Mantenir contacte diàriament amb l'equip
- Garantir una bona planificació
- Assegurar que les promeses donades sobre horaris, costos, etc. es compleixen
- Minimitzar la burocràcia
- Resoldre els problemes i queixes el més ràpid possible.

2.4. Coneixements, habilitats i actituds personals

Cal un coneixement i entesa personal, de les pròpies fortaleeses i debilitats, així com les fonts d'ajuda i suport. Per a això es necessita saber gestionar l'estrès, la incertesa, el temps, ser assertiu i tenir eines i habilitats de presentació.

S'ha de fer una valoració global de la pròpia organització i de l'òrgan de la qual depèn, també se n'ha de fer una de la gestió global, incloent funcions i responsabilitats de les persones clau. Tenir present la gestió del canvi, la política, el poder i la cultura de les organitzacions de projectes, així com els aspectes jurídics de la gestió dels recursos humans, les qüestions legals, per exemple, salut i la seguretat, els drets d'autor. A més es requereix tenir una visió de gestió estratègica, de recursos humans, financera, motivació

d'equips i capacitat per comunicar-se i influir en els alts. És a dir, mostrar unes habilitats de comunicació generals.

Si ens centrem en la gestió de projectes, cal tenir identificades eines i tècniques de gestió de projectes, així com les fonts d'informació i suport sobre qüestions de gestió de projectes en general. Cal no oblidar la creació de plans de negoci, l'administració de pressupost i disposar d'habilitats de recerca, per exemple, de disseny d'un procés d'avaluació.

La gestió del risc pot ser un dels elements crítics en el nostre projecte. Com a gestors, hem de desenvolupar habilitats que ens permetin fer una gestió adequada dels riscos del projecte, i per a això, hem de ser conscients de les possibles actituds que es poden adoptar tant personal com institucionalment davant el risc. JISC (2004) identifica una sèrie d'actituds davant el risc que poden ajudar-nos a entendre tant la vostra posició del gestor com la de la institució davant el risc, i la de la vostra institució, l'aversion al risc extrema; passar la pilota; l'absència de males notícies són bones notícies; reacció instintiva; la meva ment es compon; matar el missatger; que es materialitzi.

Com a gestor pots adoptar i promoure en un projecte teu una sèrie de principis que segons la Carnegie Mellon University (2015) són essencials per a la gestió del risc: adoptar una perspectiva corporativa i visió futura que et permeti identificar incerteses i anticipar resultats; promoure una comunicació oberta que faciliti el treball en equip i crear una visió compartida centrada en resultats; i concebre el risc com un procés continu la gestió s'integri en la gestió del projecte i en la cultura organitzativa.

3. Reptes del gestor de projectes

Tenint en compte les funcions a desenvolupar pels gestors de projectes i les habilitats i coneixements necessaris volem destacar alguns aspectes que considerem claus per tot aquell professional que troba davant de la tasca de gestionar un projecte.

3.1. Adaptar la metodologia a les necessitats del projecte

Per tal de desenvolupar les diferents funcions, els gestors de projectes han de complementar les seves habilitats i competències amb eines i metodologies que els facilitaran la gestió. Per tant, a l'hora de dissenyar un projecte és molt important encertar la metodologia adient per gestionar-lo.

Generalment, quan es planteja la necessitat de definir un procés metodològic per gestionar els projectes, molts superiors es posen a tremolar, ja que es veu com una tasca titànica i d'escassa utilitat per a la seva organització. Això és degut a que força vegades, si no s'han escollit les eines adients, l'aplicació de metodologies de gestió ha afegeix un esforç i treball significatiu al gestor i a la resta de l'equip que en molts casos no és proporcionat als beneficis obtinguts. Per tant, els gestors de projectes han d'analitzar les diferents variables d'un projecte per decidir quina metodologia aplicar en cada cas.

En la gestió de projectes no hi ha una fórmula màgica. Els projectes s'han de desenvolupar en un entorn cada vegada més incert i canviant que els condiciona i que influeix en el seu èxit o fracàs. El gestor, quan assumeix la responsabilitat del projecte, ha de definir els principals ingredients del pastís depenent del producte o servei, de l'entorn, dels requisits, de les habilitats, etc. i assegurar el millor pastís amb els ingredients amb que compta.

Per tant, és importat la formació dels professionals en gestió de projectes, ja sigui a través de cursos de formació continuada, assignatures integrades en estudis professionalitzadors. Les competències que doten al professional de les metodologies de gestió de projectes poden contribuir de manera significativa a donar resposta al reptes que es poden trobar en el dia a dia de la gestió de projectes.

3.2. Projectes alineats amb l'estratègia o pla d'actuació institucional

Avui en dia, moltes organitzacions, tant privades com públiques, davant d'un entorn canviant i dinàmic, basen la seva planificació estratègica en els projectes. Aquest fet genera que tot i les actuals limitacions econòmiques i de recursos, per tal de donar una resposta ràpida a les demandes d'usuaris o clients, moltes organitzacions es trobin gestionant un conjunt de projectes però a aquests els hi manca una certa coherència o interrelació interna.

Davant d'aquest escenari, pren cap cop més relleu poder comptar amb un sistema de gestió de projectes que permeti un ús eficient dels recursos, i al mateix temps que sigui flexible i adaptable per assegurar l'alineació dels projectes a l'estratègia organitzativa. I per tant, el rol de gestor de projectes agafa cada vegada més una vessant de caire estratègic de la que se n'ha de ser conscient, i potenciar.

L'alineació dels projectes amb l'estratègia té el seu moment clau en la fase d'iniciació, en què passem de tenir una idea a definir un projecte viable i aprovat. Un element clau que facilitarà alinear el projecte a l'estratègia és iniciar la seva conceptualització identificant i documentant els problemes o les oportunitats, ja siguin de caire intern (p. ex. millores en el sistema de gestió documental) o extern (p.ex. noves necessitats dels usuaris per accedir a fonts secundàries). I per fer-ho és recomanable implicar a un nombre suficient d'interessats o actors claus que poden tenir un impacte tant positiu com negatiu en el nostre projecte (usuaris, informàtics, agents dinamitzadors del barri, associacions de veïns, proveïdors, etc.).

S'ha d'identificar quina és la visió i els objectius a assolir, i com aquests estan alineats amb l'estratègia de l'organització. La definició clara dels objectius serà un element crític per a l'èxit del projecte. La gestió de projectes ens recomana definir els objectius seguint criteris *SMART* (*specific, measurable, attainable, relevant, time based*). Els objectius han de ser realistes, consensuats i específics; els hem de poder mesurar i tenir una durada i cost

limitats. Cadascun dels objectius ha de complementar-se amb els seus factors crítics d'èxit, és a dir, aquells elements bàsics que ens garantiran que el nostre projecte compleixi els objectius i expectatives i preveure accions per poder assolir-los.

Un cop feta aquesta primera conceptualització i definició a alt nivell, el segon moment clau serà la selecció del projecte. Com a gestor de projectes s'ha de participar en aquest procés ja sigui de caire més informal, o gestionant una cartera de projectes o portafoli com a eina per agrupar i gestionar els projectes d'acord amb l'estratègia de l'organització. Algunes de les funcions a exercir com part de la selecció de projectes serà acceptar o rebutjar el projecte candidat, comunicar les prioritats de cada projecte, balancejar el portafoli de projectes, avaluar l'avanç dels projectes del portafoli i avaluar les prioritats i actualitzar-les en els moments clau.

3.3. Projectes amb una base sòlida i agilitat en el desenvolupament

Un dels motius principals del fracàs dels projectes és la manca de planificació. Tot i això, molts dels gestors de projectes la consideren una activitat que consumeix molt de temps i confien en les seves habilitats i experiència per passar directament a la implementació sense dedicar suficient temps a la planificació.

Com a recomanació, creiem que independentment de l'experiència del gestor o la metodologia que s'adopti per gestionar un projecte, la planificació és clau per aportar una base sòlida al projecte, i s'ha de veure com una inversió per garantir-ne l'èxit.

Planificar implica definir els objectius a assolir, els resultats que es volen obtenir, les activitats que s'han de dur a terme i com es distribuiran en el temps, els recursos que es necessiten i a quines tasques s'assignen, a més de definir altres elements com ara com es gestionarà la comunicació entre els membres de l'equip o com s'assegurarà la qualitat del projecte.

Planificar també s'ha de veure com un procés en el que reduïm la incertesa o ambigüïtat en els projectes. Els gestors han de perdre la por a explicitar allò que queda exclòs del projecte. Tot i que el canvi és un element molt present en tots els projectes, i les tendències en gestió ens porten a una obertura al canvis hem de saber limitar el marge de modificació dins d'un projecte. Per fer-ho, creiem que definir i comunicar al client de forma argumentada les exclusions del projecte ens pot ajudar a gestionar les seves expectatives al llarg del projecte.

Avui en dia és cada vegada més freqüent que les organitzacions adoptin formes de gestió de projectes basades en la flexibilitat, l'adaptació i la creació de valor. Les metodologies de gestió de projectes àgils es basen en iteracions de curta durada, en que participa activament el client, i que donen resultats ja operatius. Aquesta aproximació als projectes posa el focus en la satisfacció del client i facilita poder introduir millores en el producte donant resposta als seus requeriments, i per tant la gestió de canvis.

Tot i basar-se en l'acceptació del canvi, la millora continua, els projectes gestionats àgilment inclouen la planificació en cadascuna de les iteracions, i per tant, la plantegen com un procés continuat i participatiu envers l'esforç inicial obert a canvis que trobem en les metodologies tradicionals.

Independentment de la metodologia que escollim per gestionar el nostre projecte, hauríem de veure la planificació com una activitat clau, que aporta a l'equip de treball un full de ruta a seguir partint d'una visió inicial de producte i planificació de l'execució. Un guió que tindrà un marc més llarg termini si optem per metodologies tradicionals, o més a curt termini o per *sprint*, si optem per metodologies àgils.

La planificació no s'ha de veure com un pla rígid, en el que els canvis són difícils de gestionar, sinó flexible, que permet adaptar-se segons desviacions, canvis en els requeriments, etc. Ha de permetre que tant el cap de projecte com l'equip i el client puguin tenir un visió global del què cal obtenir i com obtenir-ho. En molts projectes, la diferència entre tenir èxit o no recau en una bona planificació.

3.4. Millorar el rendiment dels equips: grups, rols i xarxes de comunicació

Els membres dels equips de treball necessiten assolir un cert rendiment en les tasques que duen a terme; en cas contrari, els objectius grupals no s'aconseguiran i el projecte acabarà fracassant. L'avaluació és una activitat que ajuda a millorar el rendiment dels equips i ens confronta amb reptes que van més enllà de mesurar el grau d'acompliment respecte els objectius, o d'analitzar si una determinada tasca s'ha desviat dels procediments de treball establerts. Però l'avaluació no és suficient si el que pretenem és millorar el rendiment dels equips de treball de forma holística, integral: caldrà comprendre també l'estructura grupal, les interaccions entre les persones que estan tirant endavant el projecte.

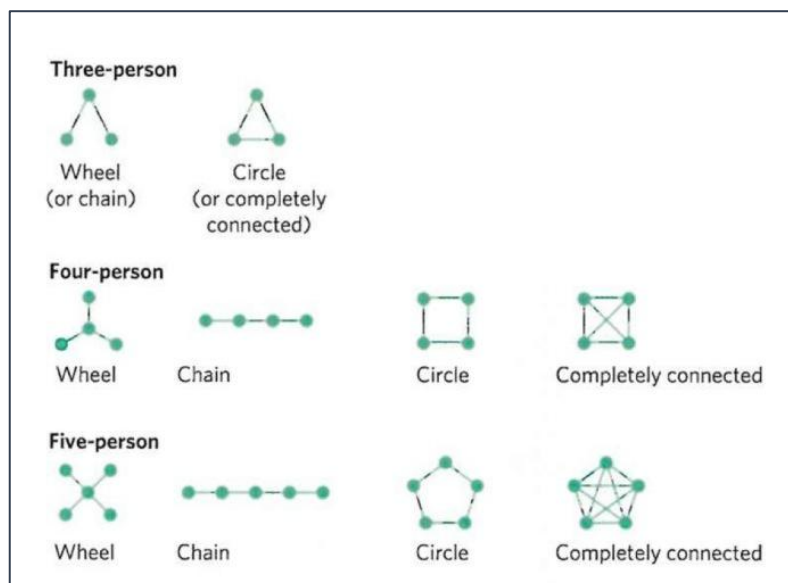
A la majoria de grups els seus membres no tenen el mateix estatus, no desenvolupen activitats idèntiques ni es comuniquen de la mateixa manera amb la resta de membres: per això diem que els grups tenen estructures grupals diferenciades. L'estructura d'un grup es veu clarament representada quan analitzem els rols que exerceixen els seus membres i les xarxes de comunicació que s'hi estableixen.

Els rols són patrons de comportament que descriuen i prescriuen la conducta dels membres del grup. La seva funció és millorar el rendiment del grup (encara que també s'ha demostrat que els rols inflexibles poden anar en detriment del grup), a causa d'un bon nombre de raons: representen la divisió interna del treball, proporcionen als membres la seva autodefinició dins del grup o situen als membres en un lloc determinat dintre el grup. El lideratge és un tipus de rol dintre del grup en el que un dels membres encoratja i mobilitza els altres per a assolir l'objectiu grupal.

Les darreres investigacions en aquest camp mostren evidències de que el lideratge compartit entre tots els membres del grup contribueix al bon funcionament del conjunt del grup. Bergman *et al.* (2012) indiquen que el lideratge compartit es produeix quan dos o més membres d'un equip es distribueixen els esforços d'impulsar l'acció conjunta de la resta de membres per a la consecució dels objectius del grup. Sovint s'anomena lideratge horitzontal, distribuït o col·lectiu, en contraposició al lideratge jeràrquic o vertical en el que el rol de líder és assumit per un únic membre del grup. Aquests investigadors van conduir una recerca sobre lideratge compartit en 45 grups i els resultats varen indicar que la probabilitat de que un grup experimentés una àmplia gamma de conductes de lideratge augmentava en la mesura en que els diversos membres de l'equip compartien el lideratge; també varen trobar que els equips amb lideratge compartit experimentaven menys conflicte, més consens i nivells més alts de confiança intragrupal i cohesió que els equips on no hi havia lideratge compartit.

Els membres d'un grup, doncs, assumeixen diferents tipus de rols en el si del grup i també necessiten coordinar les seves accions per mitjà de la comunicació: la xarxa de comunicació grupal reflecteix el conjunt de normes que governen la possibilitat o la facilitat per a comunicar-se entre els diferents rols que existeixen dins el grup; en d'altres paraules, la xarxa de comunicació reflecteix qui es comunica amb qui. Hogg i Vaughan (2011) sintetitzen la recerca experimental sobre xarxes de comunicació i elaboren la següent figura que mostra algunes de les xarxes més rellevants:

Figura 2. Xarxes de comunicació estudiades experimentalment



Font: Hogg i Vaughan, 2011, p. 304

Observi's que les xarxes situades a l'esquerra de la figura estan organitzades al voltant d'un node que centralitza les comunicacions amb la resta de nodes, mentre que en les de la dreta tots els nodes estan completament interconnectats.

Segons indiquen aquests autors, per a tasques relativament simples, una major centralització de les comunicacions millora el rendiment del grup: el membre del grup que es troba en el node central (i que acostuma a exercir un rol de lideratge), és més capaç de rebre, integrar i distribuir la informació comunicada de forma eficaç, permetent al mateix temps que els membres perifèrics es concentrin en els rols que estan desenvolupant dins del grup.

Per a tasques més complexes, una estructura menys centralitzada és millor, ja que la quantitat i complexitat de la informació comunicada podria aclaparar a un únic membre que es trobés en una posició central, perquè seria incapaç d'integrar-la, assimilar-la i distribuir-la de forma eficient; si es donés aquest cas, els membres perifèrics del grup podrien experimentar retards en la recepció de la informació i falta de comunicació amb la resta de membres.

Així doncs, analitzar mínimament quina és l'estructura de comunicació de l'equip de treball i comprendre el rol que juga cada membre dins del grup, són dos dels reptes amb els que es trobarà el gestor de projectes que vulgui millorar el rendiment des d'aproximacions més integrals, més holístiques.

3.5. Gestió de projectes en entorns virtuals: més enllà de les tecnologies

El gestor de projectes ha de comprendre que les tecnologies mai són una finalitat en sí mateixes: per més programari que instal·li, per més aplicacions que desenvolupi, el projecte no serà necessàriament més exitós. Tant en entorns presencials com en entorns virtuals, un dels majors reptes avui en dia del gestor de projectes és aconseguir que les tecnologies actuïn com a mecanismes de comunicació, coordinació i col·laboració entre els membres dels equips de treball. Les tecnologies han d'ajudar als membres dels equips de treball a comunicar-se, a entrellaçar i donar sentit a la informació (que, avui en dia, generalment es troba fragmentada), i a treballar col·laborativament.

En el cas de projectes totalment o parcialment en línia, els equips de treball es relacionen i treballen conjuntament des de plataformes virtuals que incorporen diferents funcionalitats. Les més habituals són sistemes de comunicació propis (p.ex., missatgeria, correu electrònic, o fòrums de discussió), i espais compartits (habitualment en forma de carpetes compartides) on els equips de treball gestionen i emmagatzemen els recursos d'informació que van necessitant, produint i utilitzant en el decurs del projecte. Però els grups de treball no només utilitzen les eines tecnològiques integrades en els espais virtuals: n'acostumen a fer servir moltes altres per comunicar-se (Skype, Whatsapp, Facebook, etc.), per

emmagatzemar i compartir informació (Dropbox, Diigo, etc.), o per produir col·laborativament recursos d'informació (Google Docs, Wikis, etc.).

En aquest ecosistema tan dens i tan altament tecnològitzat, el principal repte del gestor de projectes és no donar per fet que l'ús de totes aquestes tecnologies comportarà "per se" el que indicàvem a l'inici del text: que els equips de treball es comuniquin, es coordinin i col·laborin de forma eficient. En un estudi sobre grups de treball en línia i col·laboració, Oliveira *et al.* (2011) van trobar diferències significatives entre els grups que aconseguien més o menys assoliments en termes de resultats. Els grups que varen assolir més resultats clarificaven més, creaven artefactes tecnològics, reflexionaven sobre el producte produït i el producte final acomplia amb els requisits que es demanaven; col·laboraven més, en definitiva. Per contra, els grups amb menys èxits en termes d'assoliment varen revelar patrons d'interacció que dificultaven la col·laboració: manca de confiança entre els membres del grup, escassa retroalimentació i dificultats en la comunicació.

Sembla ser que la confiança és un factor clau per a comprendre les dinàmiques col·laboratives dels grups virtuals. Jarvenpaa *et al.* (1998) varen estudiar el desenvolupament de la confiança en 75 equips virtuals formats per entre 4 i 6 membres residents a diferents països que van interactuar i treballar conjuntament durant 8 setmanes. Els membres dels equips que havien desenvolupat nivells de confiança elevats es comunicaven amb assiduitat, estaven compromesos amb els objectius del projecte i formaven grups fortament cohesionats. Aquests equips presentaven dinàmiques clarament molt més col·laboratives respecte als equips que mostraven nivells més baixos de confiança entre els seus membres. Els equips que varen tenir més èxits respecte el rendiment de la tasca eren també els que havien desenvolupat nivells més elevats de confiança. Altres estudis també posen de relleu el paper que juga la confiança com a facilitadora de la col·laboració en els equips virtuals de treball (Altschuller i Benbunan-Fich, 2010; Smith, 2008).

Un altre factor que es desvela significatiu a l'hora d'afavorir la col·laboració en entorns virtuals és la presència social. La presència social és una dimensió perceptiva que fa referència al grau de consciència que tenen els individus, els uns respecte els altres, en el context d'una interacció. Si situem el concepte en un entorn virtual, ens referim a com de "reals" senten els membres d'un equip de treball a la resta de membres: potser no s'han vist mai, potser no han escoltat mai les seves veus, però la presència social ens parla de en quin grau perceben de forma efectiva que tots formen part d'un grup. Remesal i Colomina (2013) consideren la presència social com un component essencial en l'aprenentatge virtual: promou la creació del sentiment de comunitat, el manteniment de dinàmiques de relacions positives i la millora de l'eficàcia pròpia i col·lectiva.

No sembla recomanable, doncs, que el gestor que tira endavant projectes en línia dipositi la seva confiança en la tecnologia tot pensant que, com més actualitzat tingui el seu

ecosistema tecnològic, millors resultats obtindrà i més eficientment estarà portant la gestió del projecte.

Alguns reptes amb els que el confrontem són:

- ajudar a crear patrons d'interacció entre els membres del seu equip de treball que afavoreixin la col·laboració, tot donant suport al grup (entre d'altres) a les següents accions: clarificar, reflexionar i contrastar;
- afavorir la creació d'un clima de confiança grupal, basat en la comunicació continuada, l'adhesió als objectius i el foment de la cohesió grupal;
- fer-se present en l'entorn virtual, en el sentit de: fer sentir a la resta de membres de l'equip que el gestor de projectes està allà, "a l'altre costat" de la interfície; fomentar també la presència social de la resta del grup; procurar que tothom tingui un grau elevat de consciència dels progressos, les tasques o els lliuraments que fan els altres.

4. Conclusions

Els professionals de la informació i la comunicació es troben reptes associats a la gestió com ara: demandes constants, eficiència de gestió, qualitat dels productes, competència d'actors, equips virtuals, partenariats, etc. Una gestió que cada vegada té els projectes com a principal protagonista, i en molts casos, vinculats a la planificació estratègica. Per això cal definir, potenciar i donar a conèixer el paper de gestor de projectes en l'àmbit de la gestió d'informació i documentació.

Les competències que doten al professional les metodologies de gestió de projectes poden contribuir de manera significativa a donar resposta a aquests reptes que afronten les organitzacions aportant-los, al mateix temps, eficàcia en la gestió dels recursos, elements que doten de valor afegit a l'organització com pot ser la visió estratègica i la gestió del capital humà i intel·lectual de la organització.

Referències

Abadal, Ernest. *Gestión de proyectos en información y documentación*. Gijón: Trea, 2004.

Allan, Barbara *Project management: tools and techniques for today's ILS professional*. London: Facet, 2004.

Altschuller, S., i Benbunan-Fich, R. "Trust, Performance, and the Communication Process in Ad Hoc Decision-Making Virtual Teams", *Journal of Computer-Mediated Communication*, 16(1), 2010, p. 27–47.

Bergman, J. Z., Rentsch, J. R., Small, E. E., Davenport, S. W., i Bergman, S. M. "The Shared Leadership Process in Decision-Making Teams", *The Journal of Social Psychology*, 152(1), 2012, p. 17–42.

Carnegie Mellon University. Software Engineering Institute. *Risk Management* [en línia]. Pittsburgh: Carnegie Mellon University, 2015. <https://resources.sei.cmu.edu/library/asset-view.cfm?assetID=493767>

Carpenter, Julie. *Project management in libraries, archives and museums: working with government and other external partners*. Cambridge: Chandos Publishing, 2011.

Corrall, Sheila. *Strategic management of information services: a planning handbook*. London: Routledge/Aslib, 2000.

Hogg, M. A., i Vaughan, G. M. *Social Psychology*. Harlow: Prentice Hall, 2011.

Horwath, Jenn Anne. "How do we manage? project management in libraries: An investigation" [en línia], *Partnership: the Canadian journal of library and information practice and research*, 7(1), 2012.
<https://journal.lib.uoguelph.ca/index.php/perj/article/view/1802#.WQbRBbFh2u5>

Jarvenpaa, S. L., Knoll, K., i Leidner, D. E. "Is Anybody Out There? Antecedents of Trust in Global Virtual Teams", *Journal of Management Information Systems*, 14(4), 1998, p. 29 – 64.

JISC. *Risk management: A step-by-step practical guide to managing risk proactively and mitigating its effects*. [en línia]. Bristol: JISC, 2004. <https://www.jisc.ac.uk/guides/risk-management>

Oliveira, I., Tinoca, L., i Pereira, A. "Online group work patterns: How to promote a successful collaboration", *Computers & Education*, 57(1), 2011, p. 1348–1357.

Ollé, C., Cerezuela, B. *Gestión de proyectos paso a paso*. Barcelona : Editorial UOC, 2017. (El Profesional de la información 39)



Diversitat de **BiDes**

15es JORNADES CATALANES D'INFORMACIÓ I DOCUMENTACIÓ

Barcelona, 10 i 11 de maig de 2018

PMI Project Management Institute. *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos: guía del PMBOK®*. Pensilvania: Project Management Institute, 2013.

Remesal, A., i Colomina, R. "Social presence and online collaborative small group work: A socioconstructivist account", *Computers & Education*, 60(1), 2013, p. 357–367.
doi:10.1016/j.compedu.2012.07.009

Smith, R. O. "The paradox of trust in online collaborative groups", *Distance Education*, 29(3), 2008, p. 325–340.

Vinopal, Jennifer. "Project portfolio management for academic libraries: A gentle introduction", *College & Research Libraries*, July 2012, crl-277, pp. 379-389.