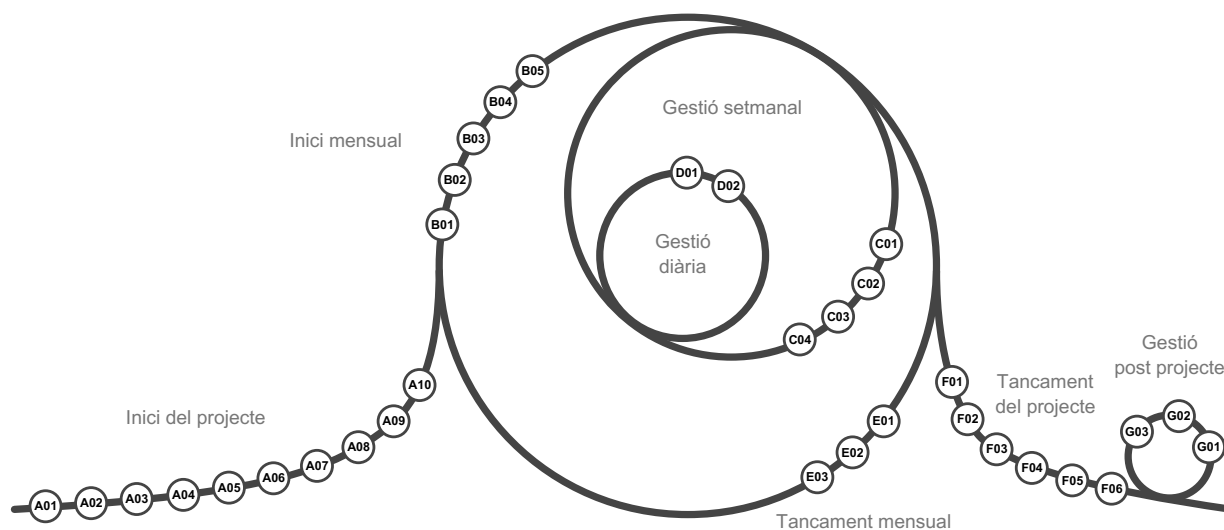


# P3.express

El sistema minimalista de gestió de projectes



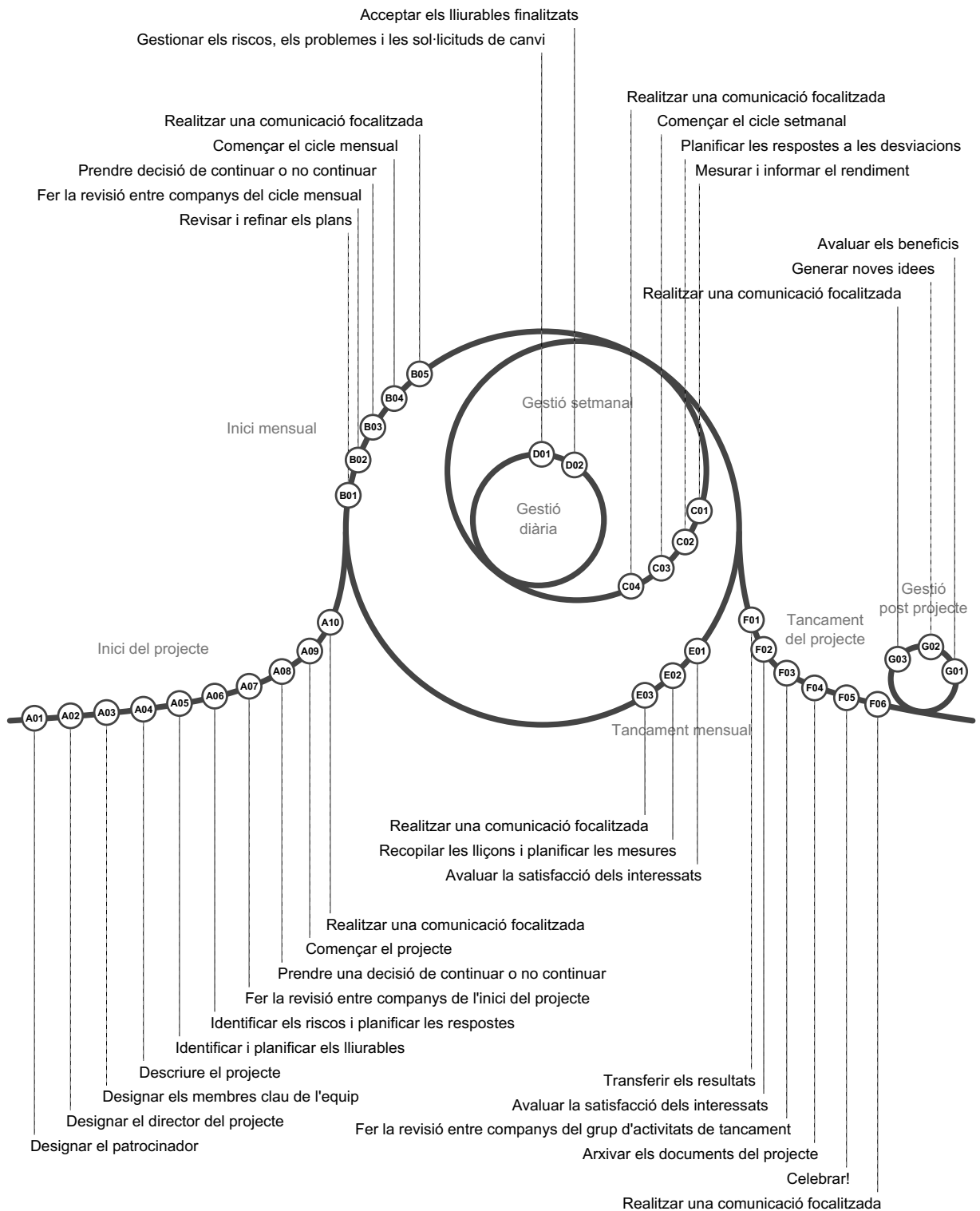
Aquesta és una versió descarregable del manual en línia ([P3.express/ca/manual/v2/](https://p3.express/ca/manual/v2/)), generada el: 2024-05-10. Consulta la pàgina web per versions més recents.

Aquest manual es pot utilitzar i distribuir lliurement sota la llicència Creative Commons Attribution 4.0 International license.

Traduït per [Elisabet Duocastella Pla](#) i revisat per [Josep Maria Marco Simó](#)

Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union





# Llistat d'activitats de gestió

## Inici del projecte

- A01 — Designar el patrocinador
- A02 — Designar el director del projecte
- A03 — Designar els membres clau de l'equip
- A04 — Descriure el projecte
- A05 — Identificar i planificar els lliurables
- A06 — Identificar els riscos i planificar les respostes
- A07 — Fer la revisió entre companys de l'inici del projecte
- A08 — Prendre una decisió de continuar o no continuar
- A09 — Començar el projecte
- A10 — Realitzar una comunicació focalitzada

## Inici mensual

- B01 — Revisar i refinar els plans
- B02 — Fer la revisió entre companys del cicle mensual
- B03 — Prendre decisió de continuar o no continuar
- B04 — Començar el cicle mensual
- B05 — Realitzar una comunicació focalitzada

## Gestió setmanal

- C01 — Mesurar i informar el rendiment
- C02 — Planificar les respostes a les desviacions
- C03 — Començar el cicle setmanal
- C04 — Realitzar una comunicació focalitzada

## Gestió diària

- D01 — Gestionar els riscos, els problemes i les sol·licituds de canvi
- D02 — Acceptar els lliurables finalitzats

## Tancament mensual

- E01 — Avaluar la satisfacció dels interessats
- E02 — Recopilar les lliçons i planificar les mesures
- E03 — Realitzar una comunicació focalitzada

## Tancament del projecte

- F01 — Transferir els resultats
- F02 — Avaluar la satisfacció dels interessats
- F03 — Fer la revisió entre companys del grup d'activitats de tancament
- F04 — Arxivar els documents del projecte
- F05 — Celebrar!
- F06 — Realitzar una comunicació focalitzada

## Gestió post projecte

- G01 — Avaluar els beneficis
- G02 — Generar noves idees
- G03 — Realitzar una comunicació focalitzada

# Introducció

P3.express utilitza un procés simple, tal com es mostra en el diagrama de dalt. El procés consisteix en 33 activitats de gestió en 7 grups. Fes clic a qualsevol de les activitats del diagrama per obrir la seva descripció, o simplement comença amb la primera activitat, [A01](#).

## Principis

La feina realitzada en un projecte hauria de seguir els [Principis gairebé universals dels projectes \(NUPP\)](#). El mateix P3.express s'ha dissenyat per complir amb els NUPP.

## Organització

Hi ha un **equip de gestió** responsable de les activitats de gestió del projecte, amb un o dos membres, depenent de la mida i complexitat del projecte. El **director del projecte** lidera l'equip i és el responsable final de les activitats de gestió del projecte. Aquesta persona reporta al **director del projecte del client** extern (si n'hi ha) i també al **patrocinador** intern, que és el director sènior responsable del resultat final del projecte, de finançar-lo i dotar-lo de recursos, etc.

Hi ha un o més **equips de producció** en el projecte. Cada equip de producció intern (els formats amb membres de la teva pròpia organització) és liderat per un **cap d'equip**, que reporta al seu director funcional (si en té) i també al director del projecte. Cada equip de producció extern (proveïdors) està liderat per un **director del projecte del proveïdor** que reporta al seu director intern i també al director del projecte.

## Documents

P3.express defineix els següents documents:

- Descripció del projecte ([plantilla](#))
- Mapa dels lliurables
- Registre de seguiment ([plantilla](#))
- Registre de salut ([plantilla](#))

Les plantilles es poden utilitzar tal com estan, o fer-les servir com a guia per crear-ne de personalitzades.

És important tenir els documents del projecte centralitzats, amb còpies de seguretat programades en un calendari, accés en remot, amb autenticació i autorització. Si la teva organització no té cap plataforma, pots utilitzar algunes de les següents solucions de codi obert que respecten la privadesa:

- [nextcloud](#)
- [Cryptpad](#)

Si l'equip treballa en remot, també necessitaràs una plataforma de xat per l'equip. Aquestes són algunes opcions de codi segur que respecten la privadesa:

- [element](#)
- [rocket.chat](#)

És important capturar els riscos, problemes i les sol·licituds de canvi en el registre de seguiment

immediatament. Tenint això al cap, necessites configurar un sistema que permeti accedir-hi de la manera més fàcil possible, incloent-hi accés des del mòbil. Si no és possible, utilitza un diari personal per anotar-les i transferir-les després al registre tan aviat com et sigui possible. A continuació es poden trobar algunes aplicacions per prendre notes de codi obert que respecten la privadesa com a substitut:

- [Joplin](#)
- [Standard Notes](#)
- [Turtl](#)

## Adaptació

Pots fer canvis a P3.express perquè s'adapti millor al teu entorn. Però vigila no malmetre la consistència interna del teu sistema quan ho facis i mantén-lo simple. És millor començar amb la forma original de P3.express i anar-lo ajustant de manera gradual segons les teves necessitats, refinant les opcions amb inspecció i adaptació.

Tenim previst preparar diversos **temes** per P3.express, cadascun dels quals adaptarà el sistema general de P3.express a un determinat tipus de projecte. De moment estan previstos els següents:

- P3.express per projectes de construcció
- P3.express per projectes de desenvolupament informàtic
- P3.express per projectes de la Unió Europea
- P3.express per projectes universitaris
- P3.express per projectes cinematogràfics

Cadascun es desenvoluparà amb almenys 3 experts de cada tema, amb un o més facilitadors de l'equip central de desenvolupament de P3.express. Si estàs interessat a formar part d'un d'aquests grups de treball o tens una idea per altres temes, no dubtis a posar-te en contacte amb nosaltres a [info@omimo.org](mailto:info@omimo.org).

## Perspectiva

Si no hi ha clients o proveïdors externs, només hi haurà una perspectiva en el projecte; en el cas contrari cada organització involucrada en el projecte tindrà la seva perspectiva. Tot a P3.express s'ha de veure des de **la seva perspectiva** del projecte; per exemple, si estàs descrivint la justificació del projecte en el document de descripció del projecte, fes la teva pròpia justificació i no la del client extern. P3.express no és un sistema únic que hagi de ser utilitzat per totes les parts implicades en el projecte, sinó un sistema que utilitzes per gestionar el projecte dins els teus propis límits.

A més a més dels documents, en els rols també s'hauria de tenir en compte la perspectiva. Pots ser el “director del projecte” des de la teva perspectiva, però, des de la perspectiva del client, seràs considerat el “director del projecte del proveïdor, i, des de la perspectiva del proveïdor, seràs considerat un “director del projecte del client”.

## Història

[La primera versió de P3.express](#) es va publicar el juny del 2016, i va ser seguida de dues revisions menors el 2018 i el 2020. L'esborrany de la segona versió de P3.express es va publicar el març de 2021 per recollir els comentaris del públic i la versió final es va publicar el maig del 2021.

# A — Inici del projecte

Les activitats de gestió d'aquest grup s'executen al principi del projecte per preparar l'ambient per crear un pla d'alt nivell. Al final d'aquest grup d'activitats, es prendrà una decisió sobre si continuar o no el projecte.

Llistat d'activitats de gestió

- A01 — Designar el patrocinador
- A02 — Designar el director del projecte
- A03 — Designar els membres clau de l'equip
- A04 — Descriure el projecte
- A05 — Identificar i planificar els lliurables
- A06 — Identificar els riscos i planificar les respostes
- A07 — Fer la revisió entre companys de l'inici del projecte
- A08 — Prendre una decisió de continuar o no continuar
- A09 — Començar el projecte
- A10 — Realitzar una comunicació focalitzada

## A01 — Designar el patrocinador

La primera activitat de gestió és que l'organització designi a un director sènior (amb preferència que sigui membre de la junta directiva) com a **patrocinador**. El patrocinador és el rol més important en el projecte i el **director del projecte** li reporta.

El patrocinador es

- responsable final del propòsit i dels resultats del projecte,
- responsable de la presa de decisions d'alt nivell del projecte i
- responsable de garantir que el projecte compti amb el finançament i recursos adequats.

### Propòsit

El rol del patrocinador és necessari perquè

- els directors del projecte s'han de centrar en la feina diària i en els lliurables del projecte, tasques que els distreuen i no els hi deixen ni temps suficient ni energia mental per gestionar els aspectes d'alt nivell del projecte;
- els directors del projecte poden no tenir suficient poder a escala organitzacional per poder aconseguir recursos pel projecte, o no comptar amb suficient informació estratègica per assegurar que el projecte s'alineï amb les altres iniciatives de l'organització.

### Errades habituals

A l'hora de designar el patrocinador s'hauria de tenir en compte el següent:

- Els patrocinadors no han de dedicar molt temps al projecte, però, tot i això, hi han d'estar involucrats i dedicar-hi una porció del seu temps.
- Els patrocinadors s'han de sentir com a propietaris del projecte i l'han de protegir, però tampoc han de dubtar a cancel·lar-lo si perd el seu propòsit.
- En la mesura que sigui possible, no s'hauria d'assignar una sola persona com a patrocinador de tots els projectes, perquè si es fa així tot el seu valor pot tendir a esvair-se i a perdre el seu significat.
- No s'hauria d'assignar una sola persona com a patrocinador i director del projecte pel mateix projecte (tret que sigui un projecte unipersonal) perquè estarà distret amb les responsabilitats concretes de la gestió del projecte i s'oblidarà de les funcions abstractes del patrocinador.
- Els directors de projecte i els patrocinadors no han de ser micro-gestors.

### Principis

Els següents principis tenen un paper important en aquesta activitat de gestió:

- [NUP2: Preservar i optimitzar l'energia i recursos.](#)
- [NUP5: No executar res sense tenir-ne clar el propòsit.](#)

## A02 — Designar el director del projecte

En aquest punt el patrocinador discuteix el projecte amb els potencials **directors de projecte** i arriba a un acord. És important comptar amb un director del projecte que cregui en els objectius i metes del projecte.

Pels projectes interns (aquells sense clients externs) es recomana que el director del projecte pertanyi a la unitat de negoci/organització en comptes de la part tècnica. Els directors de la part tècnica són els **caps d'equip** a P3.express.

A més d'assolir els objectius del projecte i complir amb les seves fites, el director del projecte també és responsable de la salut i seguretat de l'equip del projecte, així com de crear un entorn de treball agradable en el qual els membres de l'equip puguin desenvolupar la seva carrera professional.

### Propòsit

Encara que pels projectes petits sigui possible un sistema de gestió descentralitzat, per a la majoria de projectes, és més pràctic i productiu tenir una coordinació centralitzada, i que el director del projecte sigui el cap d'aquest sistema de coordinació centralitzat.. D'aquesta manera els experts tècnics no es distreuen amb responsabilitats de gestió i poden focalitzar-se amb els aspectes tècnics del projecte.

### Errades habituals

Tingues en compte els següents punts per evitar alguns dels obstacles més comuns en aquesta àrea:

- Els directors del projecte no s'haurien de considerar els caps dels membres de l'equip, sinó com a partidaris, facilitadors, coordinadors i solucionadors de problemes.
- Els directors de projecte i els patrocinadors no haurien de ser micro-gestors.
- És habitual designar l'expert tècnic més veterà com a director del projecte, però no és una bona idea. La gestió del projecte és una posició de gestió, no tècnica; per tant, es requereix una persona amb capacitat i coneixements de gestió per poder-la desenvolupar. Convertir-se en un director de projectes no és una promoció per un expert tècnic sinó un canvi de carrera.
- Els directors del projecte no s'han d'involucrar en els aspectes tècnics del projecte perquè els distreu de les seves funcions i ja hi ha experts tècnics per aquestes qüestions.

### Principis

Els següents principis tenen un paper important en aquesta activitat de gestió:

- [NUP2: Preservar i optimitzar l'energia i recursos.](#)
- [NUP5: No executar res sense tenir-ne clar el propòsit.](#)



## A03 — Designar els membres clau de l'equip

En aquest punt el director del projecte comença a formar l'equip pel projecte. Fins que el projecte no estigui aprovat i no s'hagi iniciat la seva execució, els membres clau de l'equip seran necessaris per completar les activitats del grup d'inici. Aquests nomenaments no són preliminars i la idea és que les persones seleccionades en aquest moment siguin les mateixes quan comenci l'execució del projecte.

Els membres clau de l'equip que probablement seran necessaris en aquest moment són els següents:

- Els membres de l'equip de gestió
- Els caps d'equip (pels equips de producció interna)
- Els directors del projecte dels proveïdors (pels equips de producció externa)
- Alguns membres de l'equip tècnic de producció

### Propòsit

Una de les intencions de les activitats del grup d'inici és la d'avaluar el propòsit del projecte, que s'utilitzarà per decidir si és una bona idea invertir en ell o no. Aquesta informació es basa en un pla general d'alt nivell i perquè sigui correcte es requereix la col·laboració d'una àmplia gamma d'experts. Si no es realitza correctament es pot acabar rebutjant alguns projectes realment beneficiosos i acabar seleccionant-ne - altres d'injustificables.

### Obstacles comuns

Algú o alguns podrien pensar que és una pèrdua de temps treballar en un projecte que potser no s'executarà. El director del projecte haurà d'assegurar-se que tothom entén que aquesta activitat és sens dubte una inversió molt important per l'organització, ja que permet seleccionar els millors projectes per invertir-hi. Encara que es decideixi no executar el projecte els esforços no seran en va, perquè hauran estalviat a l'organització una inversió en recursos en un projecte injustificable. Quan s'han de designar persones disponibles pel projecte o contractar-ne de noves, el sistema de governança de l'organització hi té un paper fonamental. És responsabilitat del patrocinador permetre que el director del projecte tingui suficient veu i vot en aquesta selecció.

### Principis

Els següents principis tenen un paper important en aquesta activitat de gestió:

- [NUP2: Preservar i optimitzar l'energia i recursos.](#)
- [NUP4: Recordar que la cadena és tan forta com la baula més feble.](#)
- [NUP5: No executar res sense tenir-ne clar el propòsit.](#)

## A04 — Descriure el projecte

Realitzar sessions de treballa per recopilar informació i preparar la **Descripció del projecte** que contingui la següent informació:

- Propòsit i beneficis esperats
- Cost i duració esperats
- Requisits i expectatives de qualitat
- Una descripció a alt nivell dels elements inclosos i exclosos de l'abast del projecte
- Un llistat dels interessats

Part de la informació necessària per a la Descripció del projecte no existeix encara en aquest moment, i, per tant, és necessari centrar-se en la informació que existeix i afegir la restant més endavant. De totes maneres el document serà revisat i afinat al llarg del projecte.

Si s'ha fet un projecte similar abans, consulta la seva informació i utilitza-la per preparar una descripció més realista.

[Plantilla de la Descripció del projecte](#)

### Propòsit

Aquest document ajuda a mantenir-nos alineats amb les metes d'alt nivell del projecte al llarg de la seva execució. També és un gran recurs perquè els nous membres de l'equip, els directius d'alt nivell o qualsevol persona que no estigui dins de l'equip entenguin de què va el projecte.

### Errades habituals

Hi ha un nivell òptim de detall i precisió per aquest document, que sol ser inferior al que suposen els professionals de la gestió de projectes. Assegura't que crees un document que serveixi per al seu propòsit, en lloc de limitar-te a satisfer una idea preconcebuda de la gestió de projectes.

Describeu-ho tot d'una manera clara i breu. Evita les típiques declaracions corporatives que no tenen cap significat real.

### Principis

Els següents principis tenen un paper important en aquesta activitat de gestió:

- [NUP2: Preservar i optimitzar l'energia i recursos.](#)
- [NUP4: Recordar que la cadena és tan forta com la baula més feble.](#)
- [NUP5: No executar res sense tenir-ne clar el propòsit.](#)
- [NUP6: Utilitzar elements reproduïbles.](#)

## A05 — Identificar i planificar els lliurables

Organitza reunions de treball per crear un desglossament jeràrquic dels elements que formen part del projecte: els lliurables. Quan sigui necessari, afegeix descripcions breus als lliurables per explicar el seu abast, qualitat o altres factors importants. Guarda aquesta informació al **Mapa de lliurables**, que pot tenir qualsevol format, com per exemple un mapa mental.

El Mapa de lliurables es pot elaborar afegint les dependències entre els seus elements. Quan hi ha moltes dependències, els elements es poden programar en funció d'aquestes i de les seves duracions estimades. En canvi, si no hi ha moltes de dependències, els elements es poden prioritzar per un conjunt adequat de criteris, i, en acabat, es poden seleccionar per la seva execució, en lloc d'en funció d'un cronograma, en funció d'aquestes prioritats però també a partir de la improvisació,. Molts projectes es poden beneficiar d'un enfocament basat en dependències als nivells superiors i d'un enfocament basat en prioritats als nivells inferiors.

Si s'ha fet un projecte similar abans, consulta la seva informació i utilitza-la per preparar un mapa de lliurables millor.

D'acord amb el desenvolupament del Mapa de lliurables és possible que també hagi d'ajustar la Descripció del projecte.

[Plantilla Descripció del projecte](#)

### Propòsit

Encara que la descripció del projecte és crucial i que sempre és necessari estar-hi alineat, aquesta descripció és de naturalesa abstracta i, per tant, difícil d'usar en el dia a dia. El Mapa de lliurables, en canvi, escurça la distància creant un recurs relativament concret que fa que l'abast del projecte estigui definit d'una manera més clara. També és el cor del qual s'esdevé una mena de cronograma del projecte, que al mateix temps és un recurs que ens ajuda a decidir els següents passos i a avaluar el projecte.

### Errades habituals

És habitual que, en la pràctica, els professionals de la gestió de projectes pensin en “feina” en comptes de “lliurables” en el moment de crear el Mapa dels lliurables. Has de facilitar les sessions de treball de manera que ajudin a tothom a focalitzar-se en els lliurables, independentment de la feina subjacent. Per assegurar que sigui així, utilitza frases nominals en comptes de frases verbals per anomenar els lliurables. A vegades l'ús del mapa de lliurables també pot ajudar perquè contribueix a visualitzar la jerarquia dels elements que en formen part.

### Principis

Els següents principis tenen un paper important en aquesta activitat de gestió:

- [NUP2: Preservar i optimitzar l'energia i recursos.](#)
- [NUP4: Recordar que la cadena és tan forta com la baula més feble.](#)
- [NUP5: No executar res sense tenir-ne clar el propòsit.](#)
- [NUP6: Utilitzar elements reproduïbles.](#)

## A06 — Identificar els riscos i planificar les respostes

Organitza sessions de treball amb els membres clau de l'equip per identificar primer riscos i després planificar les respostes a aquests. Guarda la informació en el **Registre de seguiment**.

En funció dels riscos identificats i de les respostes planificades és probable que hagi d'ajustar la **Descripció del projecte** i també el **Mapa dels lliurables**.

Si s'ha fet un projecte similar abans consulta la informació per conèixer millor els riscos relacionats amb el teu projecte.

[Plantilla del Registre de seguiment](#)

[Plantilla de la Descripció del projecte](#)

### Propòsit

La raó principal per identificar els riscos és planificar les seves respostes d'una manera proactiva, perquè és molt més senzill i econòmic controlar els riscos abans que es materialitzin que no després.

### Errades habituals

Els següents punts t'ajudaran a evitar algunes de les errades més habituals en la gestió dels riscos:

- No registris com a riscos elements generals i poc clars.
- Tampoc registris, com a respostes als riscos, elements generals i poc clars. Només dissenya respostes executables que puguin ser implementades i avaluades.
- No registris com a riscos els impactes potencials dels esdeveniments incerts – són aquests mateixos esdeveniments incerts els que hem d'avaluar, i aquests són els que anomenem riscos.
- Assigna un responsable únic de les accions de seguiment de cada risc. És millor repartir la responsabilitat entre els membres de l'equip que no només entre uns quants.

### Principis

Els següents principis tenen un paper important en aquesta activitat de gestió:

- [NUP2: Preservar i optimitzar l'energia i recursos.](#)
- [NUP3: Proactivitat primer de tot.](#)
- [NUP4: Recordar que la cadena és tan forta com la baula més feble.](#)
- [NUP5: No executar res sense tenir-ne clar el propòsit.](#)
- [NUP6: Utilitzar elements reproduïbles.](#)

## A07 — Fer la revisió entre companys de l'inici del projecte

Arribats a aquest punt, l'inici ja està gairebé acabat. És el moment de demanar a un altre director de projecte de la teva organització que t'ajudi, com a company igual o expert, a fer una revisió entre companys de les teves activitats de gestió. Hauries d'afegir els resultats al **Registre de salut**.

Si la puntuació és massa baixa és possible que hagis de dedicar més temps a les activitats de gestió anteriors abans de passar a les següents. Però encara més important: has de trobar la causa principal d'aquesta baixa puntuació i veure com evitar altres baixes puntuacions en el futur.

[Plantilla del Registre de salut](#)

### Propòsit

El principal propòsit és parar i comprovar si les teves activitats de gestió són correctes. Que una persona externa comprovi la feina és beneficiós, perquè pots ser massa proper a la feina per poder veure alguns dels problemes. A més, és una oportunitat per la gent que gestiona diferents projectes de l'organització per poder veure la feina dels altres i aprendre més durant el procés.

### Errades habituals

Un risc habitual és que la persona que està revisant la teva feina dubti a assenyalar els problemes, tement que es puguin prendre les seves consideracions d'una manera personal. Depèn de tu crear relacions que assegurin que es puguin sentir còmodes i ser honestos.

### Principis

Els següents principis tenen un paper important en aquesta activitat de gestió:

- [NUP1: Preferir els resultats i la veritat a les lleialtats.](#)
- [NUP3: Proactivitat primer de tot.](#)
- [NUP5: No executar res sense tenir-ne clar el propòsit.](#)

## A08 — Prendre una decisió de continuar o no continuar

En aquest punt el director del projecte envia els documents del projecte al patrocinador i aquest pren una decisió continuar/no continuar. Per prendre aquesta decisió és possible que el patrocinador necessiti discutir el projecte amb altres responsables de l'organització, com els gestors del portafolis. Però en tot cas és el patrocinador qui decideix com es pren aquesta decisió i quina ha de ser, no el director del projecte.

Si tens un client extern i estàs responent a una sol·licitud de proposta, a més a més de la decisió interna de continuar/no continuar, també hauràs d'enviar la proposta al client i esperar que seleccionin el proveïdor, i que et donin la seva decisió final sobre si la teva proposta continua/no continua. Aquesta activitat de gestió es finalitza quan se signa el contracte o quan es disposi d'un altre document amb validesa legal .

Si s'han d'utilitzar proveïdors externs i alguns ja han estat seleccionats a [A05](#) es possible que vulguis signar el contracte amb ells ara. Es poden seleccionar altres proveïdors externs més endavant i signar els contractes quan sigui necessari.

### Propòsit

Els projectes que tenen clients externs sempre tenen una decisió continua/no continua definida, però els projectes interns a vegades eviten aquest pas i simplement comencen sense una decisió formal. És important donar-li la rellevància necessària a aquest punt i comptar amb les signatures i compromisos necessaris abans de continuar endavant.

Per altra banda, algunes organitzacions simplement inverteixen en qualsevol projecte sempre que disposin dels recursos disponibles. Aquesta activitat de gestió està al final d'una cadena d'activitats que tenen com a finalitat arribar a una decisió fonamentada sobre la continuïtat o no del projecte.

### Errades habituals

Totes les organitzacions que treballen amb projectes necessiten comptar amb un sistema de gestió del portafolis que avaluï i seleccioni els projectes d'una manera holística i que sigui equilibrada i compatible amb les estratègies de l'organització. Molts dels problemes que s'atribueixen a la gestió de projectes tenen les seves arrels en la gestió del portafolis; com per exemple tenir massa projectes al mateix temps.

Assegura't que tothom entén que una decisió "no passa" no és un fracàs sinó un senyal que tenim un sistema exitós que entén què no és beneficiós per l'organització. I que això no seria possible sense l'esforç de tots els membres clau del grup d'activitats d'inici del projecte.

### Principis

Els següents principis tenen un paper important en aquesta activitat de gestió:

- [NUP3: Proactivitat primer de tot.](#)
- [NUP5: No executar res sense tenir-ne clar el propòsit.](#)

## A09 — Començar el projecte

Si s'ha aprovat el projecte a [A08](#) és el moment que els interessats del client i el proveïdor es reuneixin i arrenquin formalment el projecte amb un esdeveniment d'inici.

El millor és dedicar un dia complet a l'esdeveniment d'inici, preferiblement en algun lloc fora de l'organització. El director del projecte i la resta de membres de l'equip de gestió (si n'hi ha) han de facilitar l'esdeveniment i assegurar-se que sigui una experiència agradable per a tots.

### Propòsit

Aquesta reunió té els següents objectius:

- Formalitzar el projecte
- Permetre que els interessats interns i externs es coneguin i estableixin una xarxa de contactes
- Comunicar la informació bàsica sobre el projecte

### Errades habituals

Assegura't que l'esdeveniment inicial no sigui una reunió monòtona i avorrida que es limiti a repassar els detalls del projecte, sinó més aviat una experiència agradable destinada a fomentar l'esperit d'equip.

### Principis

Els següents principis tenen un paper important en aquesta activitat de gestió:

- [NUP4](#): Recordar que la cadena és tan forta com la baula més feble.
- [NUP5](#): No executar res sense tenir-ne clar el propòsit.

## A10 — Realitzar una comunicació focalitzada

Col·loca una pancarta a la teva organització per anunciar l'inici del projecte (o alguna cosa equivalent pels equips virtuals) i envia un correu electrònic a tothom per explicar per què l'organització ha decidit emprendre el projecte i quins són els seus beneficis.

### Propòsit

En moltes organitzacions els projectes comencen i acaben sense una indicació clara i molts empleats (fins i tot directius) no coneixen la varietat de projectes gestionats per l'organització. Això alhora fa que tothom se centri en les seves pròpies activitats sense tenir una idea global del projecte i sense poder-se alinear amb les metes i col·laborar adequadament amb tots els altres. La comunicació focalitzada és una oportunitat per evitar alguns d'aquests inconvenients a partir de crear compromís i fomentar la col·laboració.

### Errades habituals

No pots donar el millor de tu tret que estiguis entusiasmat amb el projecte, i quan ho estiguis hauries de transmetre aquest entusiasme en les teves comunicacions i crear un sentiment similar a la resta de persones. Evita les comunicacions sense propòsit i avorrides.

### Principis

Els següents principis tenen un paper important en aquesta activitat de gestió:

- [NUP3: Proactivitat primer de tot.](#)
- [NUP4: Recordar que la cadena és tan forta com la baula més feble.](#)
- [NUP5: No executar res sense tenir-ne clar el propòsit.](#)



## B — Inici mensual

Les activitats de gestió d'aquest grup s'executen a l'inici de cada mes per preparar-nos per un nou cicle mensual, i comprovar si és una bona idea continuar el projecte.

Llistat d'activitats de gestió

- B01 — Revisar i refinar els plans
- B02 — Fer la revisió entre companys del cicle mensual
- B03 — Prendre decisió de continuar o no continuar
- B04 — Començar el cicle mensual
- B05 — Realitzar una comunicació focalitzada

## B01 — Revisar i refinar els plans

Organitza sessions de treball per revisar els aspectes d'alt nivell dels plans en conjunt, afegeix detall i assigna custodis als lliurables que es corresponen al següent mes. Aquests refinaments afecten la **Descripció del projecte**, el **Mapa de lliurables** i el **Registre de seguiment**.

Si s'han fet projectes similars abans, consulta la informació i utilitza-la per fer els plans més realistes.

[Plantilla de la Descripció del projecte](#)

[Plantilla del Registre de seguiment](#)

### Propòsit

Els plans creats en el grup d'activitats d'inici són d'alt nivell i no són suficients per a la seva implementació. Necessiten ser refinats un cop per mes en aquesta activitat de gestió. De qualsevol manera els plans s'han de revisar contínuament per anar-los ajustant a la realitat.

### Errades habituals

Considera els següents punts per evitar algunes de les errades més comunes en aquesta activitat de gestió:

- Fes servir tècniques de facilitació per assolir que les sessions de treball de planificació siguin eficaces.
- No et focalitzis només en detallar el mes següent, sinó que assegura't que tot el pla a alt nivell del projecte també s'actualitza.
- No afegeixis massa detall al pla – inclou només el que sigui necessari per satisfer les necessitats pràctiques.

### Principis

Els següents principis tenen un paper important en aquesta activitat de gestió:

- **NUP2:** [Preservar i optimitzar l'energia i recursos.](#)
- **NUP3:** [Proactivitat primer de tot.](#)
- **NUP4:** [Recordar que la cadena és tan forta com la baula més feble.](#)
- **NUP5:** [No executar res sense tenir-ne clar el propòsit.](#)
- **NUP6:** [Utilitzar elements reproduïbles.](#)

## B02 — Fer la revisió entre companys del cicle mensual

Demana a un altre director de projecte o expert en gestió de projectes de la teva organització que revisi i puntuï les teves activitats de gestió mensuals, i anota-ho al **Registre de salut**. Si la puntuació és massa baixa torna endarrere i repeteix algunes de les activitats de gestió abans de continuar.

[Plantilla Registre de salut](#)

### Propòsit

El principal propòsit és parar i comprovar si les teves activitats de gestió són correctes. Que una persona externa comprovi la feina és beneficiós, perquè pots ser massa proper a la feina per poder veure alguns dels problemes. A més, és una oportunitat per la gent que gestiona diferents projectes de l'organització per poder veure la feina dels altres i aprendre més durant el procés.

### Errades habituals

Un risc habitual és que la persona que està revisant la teva feina dubti a assenyalar els problemes, tement que es puguin prendre les seves consideracions d'una manera personal. Depèn de tu crear relacions que assegurin que es puguin sentir còmodes i ser honestos.

### Principis

Els següents principis tenen un paper important en aquesta activitat de gestió:

- [NUP1: Preferir els resultats i la veritat a les lleialtats.](#)
- [NUP3: Proactivitat primer de tot.](#)
- [NUP5: No executar res sense tenir-ne clar el propòsit.](#)

## **B03 — Prendre decisió de continuar o no continuar**

En aquest punt el patrocinador ha de prendre una decisió de continuar o no continuar basada en els plans revisats. Pot prendre la decisió ell mateix o concertar-la amb d'altres, com l'equip de gestió del portafolis. Si es pren la decisió d'aturar el projecte s'executaran les activitats de tancament del projecte i el patrocinador haurà de decidir si entrar o no en el cicle de gestió post projecte.

### **Propòsit**

La meta és assegurar-se que el projecte és encara justificable i recordar a tothom que hi ha una meta pel projecte que és superior a la suma de les activitats especialitzades aïllades.

### **Errades habituals**

El patrocinador s'ha de prendre seriosament aquesta activitat de gestió i no limitar-se a aprovar automàticament el projecte sense inspeccionar-lo. És important que tothom entengui que cancel·lar projectes és un senyal d'una bona gestió de projectes.

A vegades un projecte pot ser justificable si s'avalua de manera aïllada, però pot no ser-ho tant com d'altres projectes que es puguin estar executant. Com a conseqüència és necessari adoptar una perspectiva holística a l'hora d'avaluar la justificació contínua del projecte, i el millor és fer-ho dins un sistema únic de gestió del portafolis, que supervisi tots els projectes de l'organització.

### **Principis**

Els següents principis tenen un paper important en aquesta activitat de gestió:

- [NUP3: Proactivitat primer de tot.](#)
- [NUP5: No executar res sense tenir-ne clar el propòsit.](#)

## B04 — Començar el cicle mensual

Un cop s'obté l'aprovació a B03 és el moment de celebrar la reunió del cicle mensual.

### Propòsit

Aquesta activitat de gestió té dos propòsits:

- Construcció d'equip
- Informar els interessats del pla del següent mes

### Errades habituals

No limitis la reunió d'arrencada a discursos avorrits, estèrils i a un repàs del mes següent. Crea, en canvi, una experiència agradable per tothom, ja que la construcció d'equip és prioritària a la reunió. Pots agrupar a tot l'equip (més els interessats externs si és possible) i anar d'excursió, fer un pícnic, etcètera, i facilita-ho adequadament per garantir que es compleixin els dos propòsits principals.

### Principis

Els següents principis tenen un paper important en aquesta activitat de gestió:

- NUP4: Recordar que la cadena és tan forta com la baula més feble.
- NUP5: No executar res sense tenir-ne clar el propòsit.

## **B05 — Realitzar una comunicació focalitzada**

Envia un missatge a tothom i explica'ls els assoliments esperats pel mes següent i els riscos que comporten. És important que tots coneguin quin és el seu paper en els assoliments globals del projecte.

### **Propòsit**

La principal meta és assegurar que les persones que participen en el projecte es mantinguin alineades amb les metes generals i que no limiten les seves contribucions a activitats especialitzades aïllades.

### **Errades habituals**

Manté el missatge breu i clau, i centra't en els assoliments previstos més que en les tasques planificades.

### **Principis**

Els següents principis tenen un paper important en aquesta activitat de gestió:

- [NUP3: Proactivitat primer de tot.](#)
- [NUP4: Recordar que la cadena és tan forta com la baula més feble.](#)
- [NUP5: No executar res sense tenir-ne clar el propòsit.](#)

## C — Gestió setmanal

Les activitats de gestió d'aquest grup s'executen un cop per setmana per implementar les nostres mesures i controls estructurats.

Llistat d'activitats de gestió

C01 — Mesurar i informar el rendiment

C02 — Planificar les respostes a les desviacions

C03 — Començar el cicle setmanal

C04 — Realitzar una comunicació focalitzada

## C01 — Mesurar i informar el rendiment

Mesura el rendiment del projecte comparat amb les seves metes, i prepara previsions realistes pels objectius (per exemple temps i cost). Prepara un o diversos informes centrats en les previsions, envia'ls a diversos interessats, i comprova amb ells que l'han rebut i entès.

Comprova la llista d'interessats en la **Descripció del projecte** per assegurar-te que cadascun d'ells hagi rebut l'informe adequat. Si t'adones que el format actual de l'informe no es l'adequat per un interessat, revisa'l o dissenya una alternativa nova, i afegeix la informació al llistat d'interessats.

### Propòsit

El principal propòsit és entendre a on estem en comparació amb els objectius i metes, la qual cosa ens servirà per recuperar les desviacions tan aviat com es pugui. El propòsit secundari és mantenir els interessats rellevants informats de l'estat del projecte, cosa que al seu torn, generarà confiança i un major potencial de col·laboració.

### Errades habituals

Considera el següent per evitar les errades més comunes en aquesta activitat de gestió:

- No intentis ser massa precís amb les mesures – troba el nivell òptim de precisió i detall que serveixi per al propòsit.
- Vigila amb el que mesuris: totes les mesures han de coincidir amb els objectius i metes del projecte, més que no, per exemple, amb els recursos gastats.
- Manté els informes curts, simples, clars i centrats en mesures efectives del progrés. Si envies un informe detallat a alguns dels interessats, assegura't també d'enviar-los una versió curta d'una sola pàgina.

### Principis

Els següents principis tenen un paper important en aquesta activitat de gestió:

- **NUP4: Recordar que la cadena és tan forta com la baula més feble.**
- **NUP5: No executar res sense tenir-ne clar el propòsit.**



## C02 — Planificar les respostes a les desviacions

Si tens desviacions respecte als teus objectius basats en les mesures de rendiment de C01, les has de gestionar i intentar tornar al pla.

En els casos complicats pots organitzar una sessió de treball, i obtenir ajuda de tots els membres de l'equip o d'un grup escollit d'ells, per planificar com recuperar-te de la desviació. En els casos crítics o delicats informa el patrocinador, demana-li consell i sol·licita la seva aprovació pel pla de recuperació.

Si no és possible recuperar-se de les desviacions s'ha de buscar l'aprovació del patrocinador per establir objectius i metes revisats, i aconseguir que s'aprovin. Assegura't que la nova informació es registri a la **Descripció del projecte**.

Si hi ha alguna raó subjacent per la qual la desviació pugui causar problemes similars en el futur, anota-la en el **Registre de seguiment** com a risc i planifica una resposta adequada al risc.

[Plantilla de la Descripció del projecte](#) [Plantilla del Registre de seguiment](#)

### Propòsit

Per assolir les metes del projecte ens hem de recuperar de les desviacions tan aviat com es pugui, abans que no se'ns acumulin. Encara més important: si intentem recuperar-nos de les desviacions, i no ho assolim i, a més, veiem una tendència alarmant en el projecte, llavors sabem que les metes del projecte no es poden complir amb els objectius existents i, per tant, aquests s'hauran de revisar. Un cop revisats els objectius és possible que ja no siguin justificables i, en conseqüència, el projecte podria ser cancel·lat, evitant així majors pèrdues en el futur.

### Errades habituals

Recorda que una declaració general, vaga i de bons desitjos de l'estil "Hem de treballar un 15% més ràpid a partir d'ara" no és un pla de recuperació. Els plans de recuperació han de ser realistes i incloure accions que es puguin aplicar i avaluar.

Si has de triar entre recuperar-se d'una desviació o solucionar la seva causa arrel, que pot ser la causa del mateix problema en el futur, dona prioritat a això últim. Si no estaràs constantment apagant focs.

### Principis

Els següents principis tenen un paper important en aquesta activitat de gestió:

- [NUP2: Preservar i optimitzar l'energia i recursos.](#)
- [NUP3: Proactivitat primer de tot.](#)
- [NUP4: Recordar que la cadena és tan forta com la baula més feble.](#)
- [NUP5: No executar res sense tenir-ne clar el propòsit.](#)

## C03 — Començar el cicle setmanal

Pels projectes petits reuneix a tots els membres de l'equip; i pels grans reuneix els caps d'equip, els directors del projecte dels proveïdors, els membres de l'equip de gestió i si és necessari els altres interessats clau, per repassar els següents temes:

- Revisa el que s'ha de fer la setmana següent.
- Revisa els riscos de la setmana següent i els problemes existents que es podrien ampliar a la setmana següent, i anota'ls al **Registre de seguiment**.
- Anima els equips a limitar el seu treball en curs i a completar-lo com abans millor.

[Plantilla Registre de seguiment](#)

### Propòsit

El propòsit principal és assegurar-se que tothom estigui alineat i que no hi haurà conflictes entre el treball dels equips i el personal.

### Errades habituals

Les següents consideracions poden ajudar-te a evitar algunes de les errades més comunes d'aquesta activitat de gestió:

- No facis servir aquesta reunió per comprovar el rendiment (això s'ha fet a [C01](#)).
- No facis servir aquesta reunió per dissenyar respostes pels problemes i riscos identificats (això es fa a [D01](#)).
- Facilita la reunió per assegurar que no s'allargui massa i que es dedica el temps suficient a cada tema.

### Principis

Els següents principis tenen un paper important en aquesta activitat de gestió:

- [NUP4](#): Recordar que la cadena és tan forta com la baula més feble.
- [NUP5](#): No executar res sense tenir-ne clar el propòsit.

## C04 — Realitzar una comunicació focalitzada

Envia un breu missatge a tothom involucrat en el projecte i informa'ls del que s'ha de fer la setmana següent i dels riscos que podrien afectar, així com dels plans de resposta a aquests.

### Propòsit

El propòsit és assegurar que tothom estigui alineat amb la meta global del projecte i que no hi hagi conflictes entre el treball individual, el dels equips i el dels proveïdors.

### Errades habituals

No t'esplais massa en aquest missatge, fes-lo més aviat simple i d'alt nivell.

### Principis

Els següents principis tenen un paper important en aquesta activitat de gestió:

- [NUP3: Proactivitat primer de tot.](#)
- [NUP4: Recordar que la cadena és tan forta com la baula més feble.](#)
- [NUP5: No executar res sense tenir-ne clar el propòsit.](#)

## D — Gestió diària

Les activitats de gestió d'aquest grup s'executen cada dia.

Llistat d'activitats de gestió

D01 — Gestionar els riscos, els problemes i les sol·licituds de canvi

D02 — Acceptar els lliurables finalitzats

## D01 — Gestionar els riscos, els problemes i les sol·licituds de canvi

Has de gestionar els riscos, problemes i les sol·licituds de canvi d'una manera proactiva. Quan identifiquis un nou element d'una d'aquestes tres categories, l'has d'anotar de seguida al **Registre de seguiment**. Llavors a has d'assignar les seves activitats de seguiment a un custodi (un dels membres de l'equip) i a continuació començar a planificar les respostes per a aquell nou element. I també has d'estar en contacte directe amb els membres de l'equip i els altres interessats per poder identificar els riscos i problemes.

Pots demanar ajuda als altres membres de l'equip o, fins i tot, a interessats externs per atendre(?)els elements. En els casos complicats pots reunir a tot l'equip i facilitar una sessió de treball per proposar entre tots una resposta col·lectiva utilitzant [la saviesa col·lectiva](#). I en els casos crítics hauries d'involucrar també el patrocinador i buscar la seva aprovació al pla de resposta.

[Plantilla del Registre de seguiment](#)

### Propòsit

El propòsit principal és respondre als riscos, problemes i les sol·licituds de canvi d'una manera proactiva en lloc de deixar que es resolguin automàticament. D'aquesta manera tindrem control i la possibilitat d'assolir els millors resultats.

Confiar en la teva memòria o en notes no estructurades requereix massa energia mental i t'exposa al risc d'oblidar coses. Per això és millor tenir un simple registre, ser disciplinat i apuntar els elements quan els identifiquis.

Es necessita molt temps i energia per gestionar tots els elements, per aquest motiu has d'assignar custodis. A més a més de distribuir la feina, també ajuda a alinear tothom amb la mateixa meta.

### Errades habituals

Considera els següents per evitar alguns dels problemes més habituals d'aquesta àrea:

- No afegixis massa informació d'avaluació al registre de seguiment.
- Per assegurar que tots els elements es resolguin correctament pots definir l·lindars, i obligar a l'equip i tu mateix a resoldre'ls dins d'aquests.
- Evita les respostes genèriques i impracticables, haurien de ser alguna cosa que l'equip pugui implementar i que els custodis puguin mesurar.
- No dediquis tot el teu temps a apagar focs (gestionant problemes) sense parar atenció als riscos: els riscos no gestionats són la principal font de futurs problemes.

### Principis

Els següents principis tenen un paper important en aquesta activitat de gestió:

- [NUP2: Preservar i optimitzar l'energia i recursos.](#)
- [NUP3: Proactivitat primer de tot.](#)
- [NUP4: Recordar que la cadena és tan forta com la baula més feble.](#)
- [NUP5: No executar res sense tenir-ne clar el propòsit.](#)

## D02 — Acceptar els lliurables finalitzats

Els lliurables assignats als caps d'equips i als directors del projecte dels proveïdors es poden completar qualsevol dia, i és el moment que el director del projecte els hi faci una revisió ràpida i els aprovi. L'aprovació en aquesta activitat de gestió és provisional.

En el cas dels lliurables importants i crítics, si és possible, hauries de buscar l'aprovació del patrocinador i del client.

### Propòsit

Tenir massa feina en progrés causa problemes - desaprofita recursos, pot disminuir la qualitat i redueix la predictibilitat del projecte. Quan sigui possible, en comptes de treballar amb molts lliurables al mateix temps, necessites animar a tothom a completar i finalitzar els lliurables abans de començar-ne de nous.

### Errades habituals

Aprovar un lliurable comporta certa responsabilitat i alguns directors de projecte retarden l'aprovació per evitar la responsabilitat. Això és contraproductiu i s'ha d'evitar. No tinguis por a assumir la responsabilitat; alguns dels lliurables que has aprovat podran causar problemes en el futur, però no seran tan grans com tenir-ne masses pendents en el projecte.

Molts lliurables s'apropen aviat a un estat de gairebé finalitzat i després es troben amb problemes a causa de petites dificultats. Podries estar temptat de marcar-los com a finalitzats, ja que la majoria de la feina està feta, però no ho hauries de fer - només hauries d'aprovar els lliurables que estiguin completament finalitzats.

### Principis

Els següents principis tenen un paper important en aquesta activitat de gestió:

- [NUP3: Proactivitat primer de tot.](#)
- [NUP5: No executar res sense tenir-ne clar el propòsit.](#)

## E — Tancament mensual

Les activitats de gestió d'aquest grup s'executen al final de cada mes per tancar i preparar el següent cicle mensual.

Llistat d'activitats de gestió

- E01 — Avaluar la satisfacció dels interessats
- E02 — Recopilar les lliçons i planificar les mesures
- E03 — Realitzar una comunicació focalitzada

## E01 — Avaluar la satisfacció dels interessats

Envia qüestionaris als membres de l'equip, al client, als proveïdors o altres interessats externs, per poder avaluar la seva satisfacció durant el mes. Registra els resultats al **Registre de salut**. Assegura't que l'avaluació sigui anònima.

[Plantilla del Registre de salut](#)

### Propòsit

És fonamental realitzar de manera freqüent enquestes de satisfacció per conèixer i solucionar els problemes existents com més aviat millor, en comptes d'esperar resultats no desitjats en el futur. Aquesta avaluació no s'hauria de limitar al client - també s'ha de prestar atenció als membres de l'equip, perquè la seva satisfacció té un impacte significatiu al projecte.

És important que l'avaluació sigui anònima, si no potser no tothom se sentirà prou còmode per expressar el que realment sent sobre el projecte.

### Errades habituals

No limitis la teva avaluació de satisfacció del client a uns pocs representants – avalua a totes les persones influents.

No afegeixis massa preguntes al qüestionari, per tal que a les parts interessades els hi sigui fàcil de respondre.

Per molt que facis tot el possible perquè el qüestionari sigui anònim, si hi ha pocs participants podria ser que algunes de les respostes es puguin identificar. En aquest cas, intenta evitar-les i no les utilitzis més en el futur. Si no, alguns dels interessats podrien no confiar en l'anonimat de l'avaluació.

Per assegurar que no veuràs informació que es pugui identificar com a personal, suposant que n'hi hagi, focalitza't en les dades globals i no revisis les respostes individuals.

### Principis

Els següents principis tenen un paper important en aquesta activitat de gestió:

- [NUP3: Proactivitat primer de tot.](#)
- [NUP4: Recordar que la cadena és tan forta com la baula més feble.](#)
- [NUP5: No executar res sense tenir-ne clar el propòsit.](#)
- [NUP6: Utilitzar elements reproduïbles.](#)



## E02 — Recopilar les lliçons i planificar les mesures

Després d'agregar les respostes de l'avaluació de satisfacció, convida a tots els membres de l'equip i facilita'ls una sessió de treball per planificar millores d'acord amb els resultats de l'avaluació, i per compartir les lliçons apreses durant el mes. Registra tots els elements al **Registre de seguiment** i assigna un custodi per cada activitat de seguiment.

[Plantilla del Seguiment de registre](#)

### Propòsit

Aquesta sessió de treball té dos propòsits: dissenyar plans de millora eficaços i enfortir la construcció de l'equip.

És útil facilitar una sessió de treball per planificar les millores en lloc de planificar-ho tu mateix, perquè [la saviesa col·lectiva](#) pot ajudar a generar millors plans i a més a més comptaràs amb l'acceptació dels membres de l'equip.

### Errades habituals

Considera el següent per evitar els obstacles més habituals:

- Només obtindràs resultats adequats del taller si fas una tasca de facilitació correcta. Pots utilitzar tècniques com el [mètode Delphi](#) per la teva tasca de facilitació.
- Sempre que et sigui possible recopila les opinions de manera anònima per assegurar que tots els participants se sentin còmodes i puguin expressar lliurement la seva opinió. Pots fer servir programari adequat per garantir aquest anonimats i també per accelerar el procés.
- Evita [l'efecte d'ancoratge o biaix](#) a les persones respecte a una o unes idees i fes servir un marc neutral per estructurar els problemes.

### Principis

Els següents principis tenen un paper important en aquesta activitat de gestió:

- [NUP2: Preservar i optimitzar l'energia i recursos.](#)
- [NUP3: Proactivitat primer de tot.](#)
- [NUP4: Recordar que la cadena és tan forta com la baula més feble.](#)
- [NUP5: No executar res sense tenir-ne clar el propòsit.](#)

## E03 — Realitzar una comunicació focalitzada

Envia un missatge a tots els membres de l'equip compartint els assoliments del projecte i agraint la seva contribució durant aquest mes.

### Propòsit

Recorda a tothom que cal focalitzar-se en els objectius i no en les activitats especialitzades aïllades. Si això es fa correctament s'ajuda a unificar l'equip.

### Errades habituals

Tenir en compte els següents punts t'ajudarà a evitar els obstacles més comuns:

- Centra't en els assoliments i no en la quantitat de feina feta.
- El missatge ha de ser clar i evitar el llenguatge corporatiu poc precís.
- El missatge ha de ser curt – preferiblement unes poques línies.

### Principis

Els següents principis tenen un paper important en aquesta activitat de gestió:

- [NUP3: Proactivitat primer de tot.](#)
- [NUP4: Recordar que la cadena és tan forta com la baula més feble.](#)
- [NUP5: No executar res sense tenir-ne clar el propòsit.](#)

## F — Tancament del projecte

Les activitats de gestió d'aquest grup s'executen per tancar el projecte un cop la feina s'ha completat o quan s'ha decidit cancel·lar-lo.

Llistat d'activitats de gestió

F01 — Transferir els resultats

F02 — Avaluar la satisfacció dels interessats

F03 — Fer la revisió entre companys del grup d'activitats de tancament

F04 — Arxivar els documents del projecte

F05 — Celebrar!

F06 — Realitzar una comunicació focalitzada

## **F01 — Transferir els resultats**

Un cop el projecte s'ha complert necessitem rebre l'aprovació i transferir el producte al client intern o extern. En el cas d'anul·lació del projecte aquest pas pot no ser necessari.

A vegades el client accepta el projecte, però s'acorda un llistat de tasques extres a realitzar en un termini determinat. En aquests casos pots procedir a tancar el projecte i entregar les activitats restants a un equip de suport..

### **Propòsit**

La meta és la transferència i aprovació oficial del producte, que és un requisit previ pel tancament complet del projecte. Recorda que tenir projectes gairebé acabats, però congelats en les seves etapes finals és un malbaratament de recursos i complica la gestió del teu portafolis. El millor és tancar-los i passar a nous esforços.

### **Errades habituals**

Aquesta activitat de gestió és el principal tancament del projecte i pot ser complicat i requerir molt temps si no t'has pres seriosament els tancaments intermedis.

Sempre que sigui possible busca l'aprovació del patrocinador i del client pels principals lliurables del projecte quan s'hagin completat, no al final del projecte. Ens simplificarà el tancament final.

### **Principis**

Els següents principis tenen un paper important en aquesta activitat de gestió:

- [NUP3: Proactivitat primer de tot.](#)
- [NUP5: No executar res sense tenir-ne clar el propòsit.](#)

## F02 — Avaluar la satisfacció dels interessats

Envia el qüestionari anònim final de satisfacció als interessats interns i externs i registra els resultats al **Registre de salut**. Així com els qüestionaris mensuals se centaven en un únic mes, l'avaluació final es refereix a tot el projecte en el seu conjunt.

[Plantilla del Registre de salut](#)

### Propòsit

En aquest moment no es pot prendre cap mesura concreta per millorar la satisfacció dels interessats i el propòsit principal de l'avaluació és que en quedi registre, per a una posterior anàlisi del projecte i per a generar lliçons apreses pel seu ús futur.

### Errades habituals

No limitis la teva avaluació de satisfacció del client a uns pocs representants – avalua a totes les persones influents.

No afegeixis massa preguntes al qüestionari, per tal que a les parts interessades els hi sigui fàcil de respondre.

Per molt que facis tot el possible perquè el qüestionari sigui anònim, si hi ha pocs participants podria ser que algunes de les respostes es puguin identificar. En aquest cas, intenta evitar-les i no les utilitzis més en el futur. Si no, alguns dels interessats podrien no confiar en l'anonimat de l'avaluació.

Per assegurar que no veuràs informació que es pugui identificar com a personal, suposant que n'hi hagi, focalitza't en les dades globals i no revisis les respostes individuals.

### Principis

Els següents principis tenen un paper important en aquesta activitat de gestió:

- [NUP3: Proactivitat primer de tot.](#)
- [NUP4: Recordar que la cadena és tan forta com la baula més feble.](#)
- [NUP5: No executar res sense tenir-ne clar el propòsit.](#)
- [NUP6: Utilitzar elements reproduïbles.](#)

## F03 — Fer la revisió entre companys del grup d'activitats de tancament

Demana a un altre director de projecte o expert en la gestió de projectes de la teva organització que revisi les teves activitats de gestió i registra els resultats al **Registre de salut**. Si la puntuació és massa baixa, revisa algunes de les activitats de gestió i després torna a aquesta.

### Propòsit

La revisió entre companys es fa per dos motius:

- Per assegurar-te que estàs preparat per finalitzar aquest grup d'activitats i el projecte en el seu conjunt.
- Per generar informació útil que es pugui utilitzar per millorar el sistema de gestió de projectes de l'organització. Tot i que les puntuacions individuals són importants, la tendència de les teves puntuacions entre el conjunt de projectes de l'organització és més important.

### Errades habituals

Un risc habitual és que la persona que està revisant la teva feina dubti a assenyalar els problemes, tement que es puguin prendre les seves consideracions d'una manera personal. Depèn de tu crear relacions que assegurin que es puguin sentir còmodes i ser honestos.

### Principis

Els següents principis tenen un paper important en aquesta activitat de gestió:

- [NUP1: Preferir els resultats i la veritat a les lleialtats.](#)
- [NUP3: Proactivitat primer de tot.](#)
- [NUP5: No executar res sense tenir-ne clar el propòsit.](#)

## F04 — Arxivar els documents del projecte

Ara que s'està aproximant el final del projecte és el moment d'arxivar tots els documents del projecte.

### Propòsit

L'arxiu ha de ser segur i disponible en el futur per a les persones autoritzades, de manera que sempre puguin utilitzar la informació en els seus projectes en curs, en comptes d'anar inventant la roda cada cop. El sistema de gestió del portafolis és probable que també necessiti disposar d'aquesta informació en el futur per poder analitzar amb més detall els projectes anteriors.

### Errades habituals

Les següents són algunes de les coses més importants a tenir en compte:

- Quan sigui possible, assegura't que l'arxiu estigui en un sol lloc i que els fitxers no estiguin dispersos.
- Assegura't que l'arxiu només sigui de lectura.
- Assegura't que hi hagi un sistema de còpia de seguretat adequat perquè l'arxiu no es pugui perdre.
- Assegura't que l'arxiu és segur i que només les persones autoritzades hi tenen accés.

Adicionalment a tot el comentat anteriorment, un problema comú amb els documents és que no siguin prou clars, i que només les persones que hi han treballat els puguin entendre en el moment i context adequats. Assegura't que tots els documents són clars i simples, de manera que algú que no estigui familiaritzat amb el context del projecte els pugui entendre. Aquesta estratègia també ajuda en els projectes de llarg duració, ja que és molt comú que els interessats interns tinguin dificultats per entendre els seus propis documents després d'uns quants mesos.

### Principis

Els següents principis tenen un paper important en aquesta activitat de gestió:

- [NUP2: Preservar i optimitzar l'energia i recursos.](#)
- [NUP5: No executar res sense tenir-ne clar el propòsit.](#)
- [NUP6: Utilitzar elements reproduïbles.](#)

## **F05 — Celebrar!**

Ara és el moment de celebrar-ho amb tots els membres de l'equip o amb tota l'organització. Després d'aquesta activitat de gestió l'equip del projecte serà alliberat.

### **Propòsit**

Es tracta d'una inversió pels projectes futurs, ja que li recorda a tothom que s'està treballant per una meta comuna.

### **Errades habituals**

Assegura't que sigui un esdeveniment memorable i agradable, i no un esdeveniment corporatiu avorrit amb llargs discursos.

### **Principis**

Els següents principis tenen un paper important en aquesta activitat de gestió:

- **NUP4: Recordar que la cadena és tan forta com la baula més feble.**
- **NUP5: No executar res sense tenir-ne clar el propòsit.**



## F06 — Realitzar una comunicació focalitzada

En aquest punt el patrocinador envia un missatge a tothom de l'organització enunciant el tancament del projecte i agraint a tots els membres de l'equip.

### Propòsit

Hi ha dos propòsits per aquesta activitat de gestió:

- Mostrar l'estima a tots els membres de l'equip, cosa que els hauria d'estimular pels projectes futurs.
- Ajudar a tothom a estar informat dels projectes que es realitzen a l'organització i que aquests estiguin alineats amb les seves metes.

### Errades habituals

Manté el missatge curt i clar. Si el projecte es va cancel·lar o no ha assolit l'èxit, assegura't que el missatge sigui positiu i anima a tothom a esperar millors projectes en el futur.

### Principis

Els següents principis tenen un paper important en aquesta activitat de gestió:

- [NUP3: Proactivitat primer de tot.](#)
- [NUP4: Recordar que la cadena és tan forta com la baula més feble.](#)
- [NUP5: No executar res sense tenir-ne clar el propòsit.](#)

## G — Gestió post projecte

Les activitats de gestió d'aquest grup s'executen un cop el projecte s'ha tancat durant 1 a 5 anys per comprovar els beneficis obtinguts pels projectes i per arribar a idees per millorar-los. Aquest cicle es repeteix cada 6 mesos o amb una freqüència diferent tenint en compte el context.

Llistat d'activitats de gestió

G01 — Avaluar els beneficis

G02 — Generar noves idees

G03 — Realitzar una comunicació focalitzada

## G01 — Avaluar els beneficis

El patrocinador (o algú en el seu nom) hauria de dedicar unes quantes hores a cada cicle de gestió post projecte a mesurar els beneficis obtinguts pel projecte.

A més a més dels **beneficis esperats** el patrocinador també hauria de cercar activament **beneficis inesperats**, **beneficis potencials**, així com **desavantatges**.

### Propòsit

S'han d'avaluar els beneficis del projecte per les següents raons:

- És un recordatori pels patrocinadors i els altres interessats que els projectes es realitzen per generar beneficis.
- Ens ajuda a entendre el context i a ser més realista en els projectes futurs.
- Ens ajuda a trobar maneres d'incrementar els beneficis (G02).

### Errades habituals

Pots evitar les errades més habituals tenint en compte que:

- El patrocinador pot delegar l'avaluació dels beneficis, però n'ha de tenir una supervisió total. I també sobre l'activitat en ella mateixa, ja que és una important activitat de gestió que pertany als alts nivells directius.
- Una descripció vaga i imprecisa dels beneficis no ens serveix per al nostre propòsit. El resultat pot ser d'alt nivell i basat en probabilitats, però ha de ser significatiu i s'ha de poder utilitzar a G02.
- Recorda que els beneficis no es limiten als de naturalesa econòmica: altres beneficis com la reputació, la quota de mercat, oportunitats i els coneixements adquirits també s'han de tenir en compte.

### Principis

Els següents principis tenen un paper important en aquesta activitat de gestió:

- [NUP3: Proactivitat primer de tot.](#)
- [NUP5: No executar res sense tenir-ne clar el propòsit.](#)

## G02 — Generar noves idees

Després d'avaluar els beneficis (G01) el patrocinador hauria de comprovar si hi ha manera de poder-los incrementar. El resultat poden ser petites activitats assignades als equips operacionals o canvis significatius que puguin resultar en futurs projectes.

### Propòsit

La feina principal del projecte ja està feta i mereixes treure'n un rendiment. Malgrat tot, alguns dels beneficis potencials no s'assoleixen per si sols sinó que cal que es realitzin accions complementàries a la finalització del tancament del projecte, i no volem perdre aquesta oportunitat.

Per altra banda, avaluar els beneficis dels projectes anteriors és una gran font de futurs projectes i és molt millor si es fa d'una manera estructurada.

### Errades habituals

Considera els següents punts per evitar els problemes més habituals en aquesta àrea:

- Evita les declaracions que no siguin realitzables. En lloc d'això focalitza't en dissenyar solucions reals que es puguin implementar i avaluar.
- No és necessari que realitzis aquesta activitat de gestió tu mateix: invita a altres a col·laborar i decideu junts.
- No et limitis a avaluar els beneficis del projecte d'una manera separada i aïllada – a vegades funciona millor si s'avaluen els beneficis de múltiples projectes de manera conjunta (amb altres responsables de projectes). Només vigila que els beneficis dels projectes que en siguis responsable s'avaluïn d'una manera o altra.

### Principis

Els següents principis tenen un paper important en aquesta activitat de gestió:

- [NUP3: Proactivitat primer de tot.](#)
- [NUP5: No executar res sense tenir-ne clar el propòsit.](#)

## **G03 — Realitzar una comunicació focalitzada**

Envia un missatge breu per enunciar els beneficis obtinguts en el projecte i els plans per millorar-los. La informació es pot compartir amb un petit grup de gent autoritzada de l'organització (per exemple gerents i directors) o bé amb tothom. Definitivament, la preferència és compartir-ho amb tothom.

### **Propòsit**

Es tracta d'un recordatori continu als destinataris que els projectes es fan per a obtenir beneficis i que ho han de considerar pels seus projectes actuals i futurs.

### **Errades habituals**

Tenir en compte el següent et pot ajudar a evitar les errades més habituals:

- No ho consideris tot com a confidencial: comparteix la informació amb tota l'organització sempre que sigui possible.
- Manté el missatge curt i clar.
- Si ets el responsable de múltiples petits projectes pots combinar els informes en un de sol, però t'has d'assegurar que cada projecte estigui inclòs.

### **Principis**

Els següents principis tenen un paper important en aquesta activitat de gestió:

- **NUP3: Proactivitat primer de tot.**
- **NUP4: Recordar que la cadena és tan forta com la baula més feble.**
- **NUP5: No executar res sense tenir-ne clar el propòsit.**