



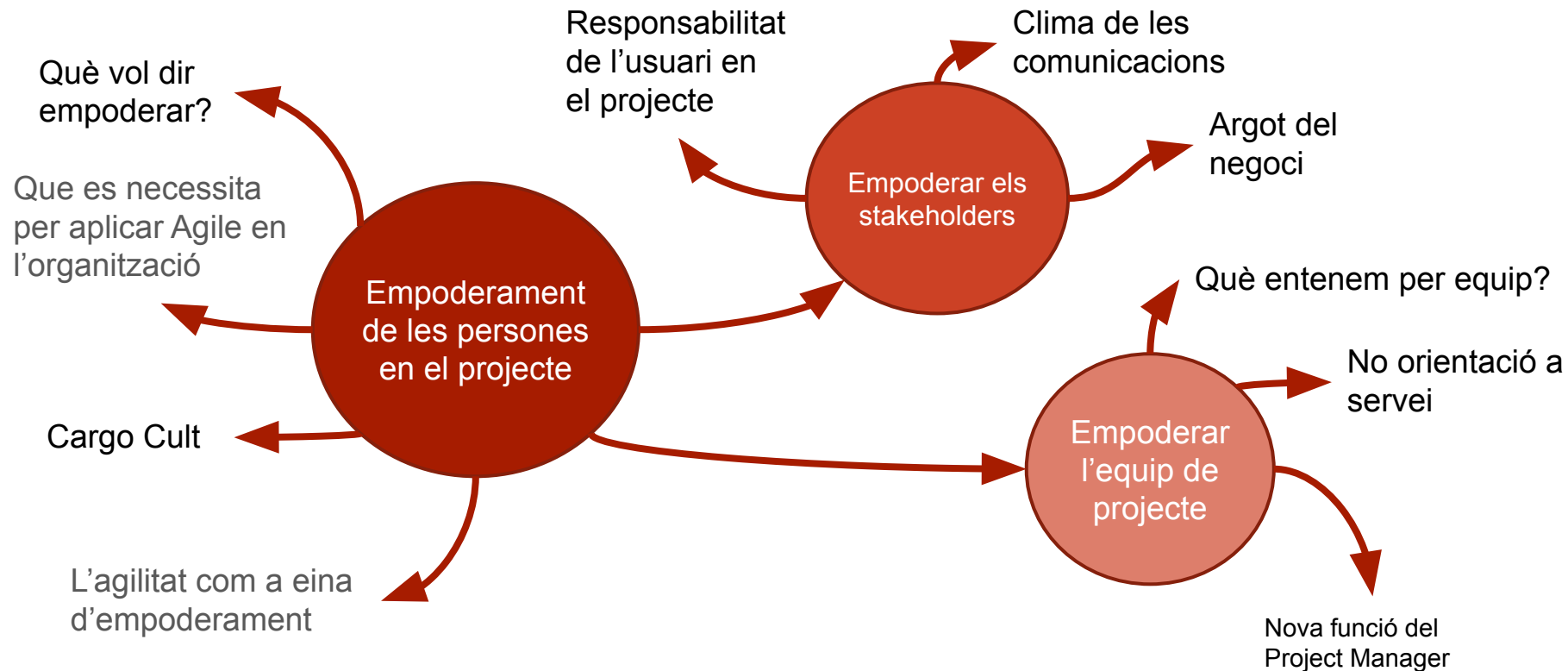
Project Management i transformació àgil

Agile en organitzacions tradicionals

Sessió 1: Empoderament de les persones i els equips en els projectes | Les comunicacions | El nou rol del Project Manager | Les resistències

Sessió 2: Estandarditzar els itineraris de gestió i execució dels projectes | Els riscos | Els documents

Project management i transformació àgil. Agile en org. tradicionals



Project management i transformació àgil. Agile en org. tradicionals

Qui us parla?

Josep Lluís Monte

Experiència

Des de 1995. Gestió de projectes tecnològics
Agilitat. Implantació de marcs de treball. Scrum Master

A Pasiona com Scrum Master i Agile Coach



Formació

Enginyer en Informàtica i Màster en educació i TIC (eLearning)
PRINCE2 en APM group. PSM1 i PSPO1 per Scrum.org

Aficions

La fotografia (calaixagil.com/fotos_cat) i [Instagram](#)



www.calaixagil.com
moga@calaixagil.com

Project management i transformació àgil. Agile en org. tradicionals

Bibliografia interessant

- [Scrum Guide](#) de Scrum.org
- [Resources for Scrum Masters](#) de Scrum.org
- [Resources for Product Owners](#) de Scrum.org
- [Agile Manifesto](#)

- [Management 3.0](#) de Jurgen Appelo (2010) ([las 35 mejores citas de Management 3.0](#))
- [Managing for Happiness](#) de Jurgen Appelo (2016)
- [La quinta disciplina](#) de Peter Senge (organitzacions obertes a l'aprenentatge)

Project management i transformació àgil. Agile en org. tradicionals

Com organitzem aquesta sessió

En aquesta sessió incidirem sobre aspectes de la gestió operativa de projectes, sobre els que **sovint no posem el focus**

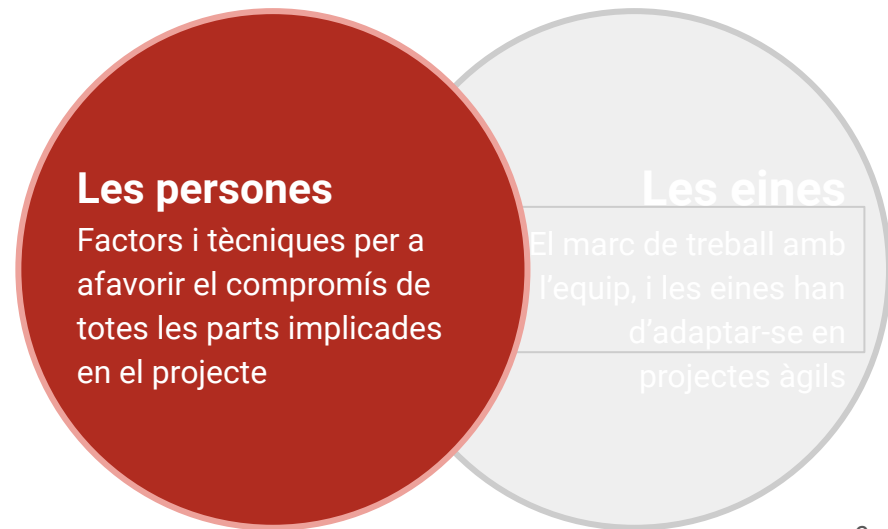
[* Quins creieu que són aquests aspectes?]

Project management i transformació àgil. Agile en org. tradicionals

Com organitzem aquesta sessió

Alguns punts clau:

- Què passa amb les persones
 - El paper de l'equip en el projecte
 - L'organització dels equips
 - El paper del Project Manager
 - Com ens comuniquem amb les persones
- Què passa amb el marc de gestió i les eines
 - Com governem els projectes
 - Com comuniquem la situació
 - Quin paper juga el producte en el projecte
 - Que passa amb la qualitat



Project management i transformació àgil. Agile en org. tradicionals



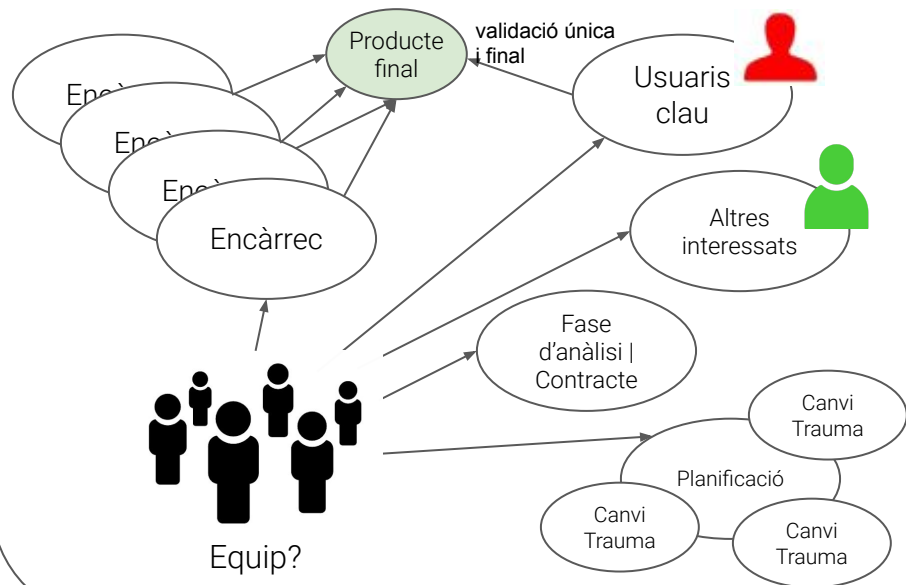
Empoderament
de les persones
en el projecte

Empoderament de les persones en el projecte

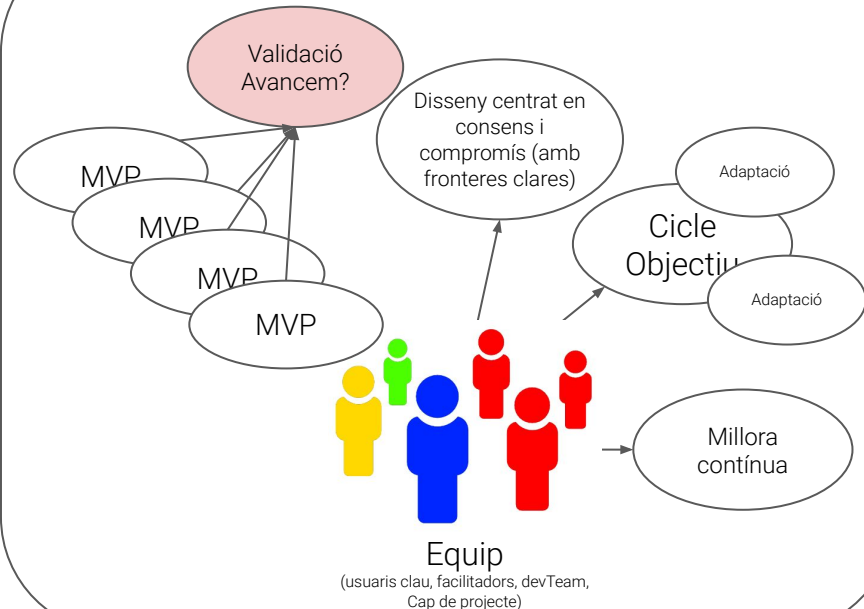
La *big picture* de la gestió



Volem passar d'aquesta forma de treballar...



... a aquesta forma de treballar.



Project management i transformació àgil. Agile en org. tradicionals

Què vol dir
empoderar?



Empoderament
de les persones
en el projecte

Project management i transformació àgil. Agile en org. tradicionals

Empoderament de les persones en el projecte

Què vol dir empoderar?

[* Que vol dir empoderar?]

Project management i transformació àgil. Agile en org. tradicionals

Empoderament de les persones en el projecte

Què vol dir empoderar?

Empoderar s'ha d'entendre, no des d'una semàntica de poder, sinó de

responsabilitat

Project management i transformació àgil. Agile en org. tradicionals

Empoderament de les persones en el projecte

Què vol dir empoderar?

Claus per empoderar els stakeholders

- Tenen responsabilitat més enllà de dir el que volen
- Els stakeholders han de formar part de l'equip del projecte
- Són col·laboradors (no són la direcció)

Claus per empoderar l'equip

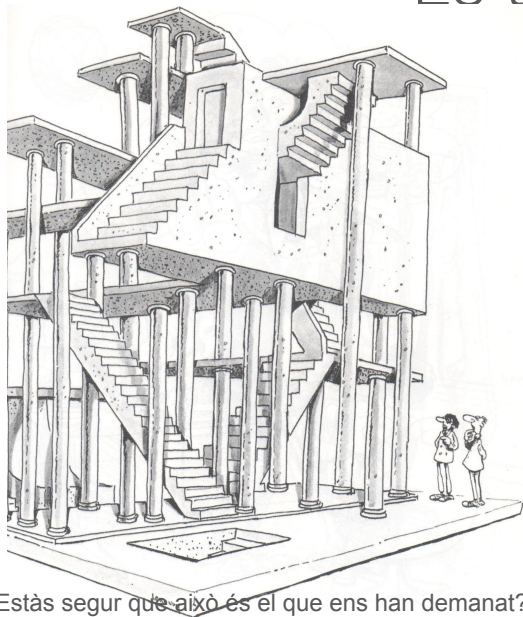
- A l'equip ha d'haver-hi representats tots els interessos del projecte
- L'equip ha de ser auto-organitzat i el Project Manager ha de ser un facilitador
- Enfocat a lliurar valor (no producte) de forma sovintejada

Project management i transformació àgil. Agile en org. tradicionals

Empoderament de les persones en el projecte

Què vol dir empoderar?

Es tracta d'evitar això:



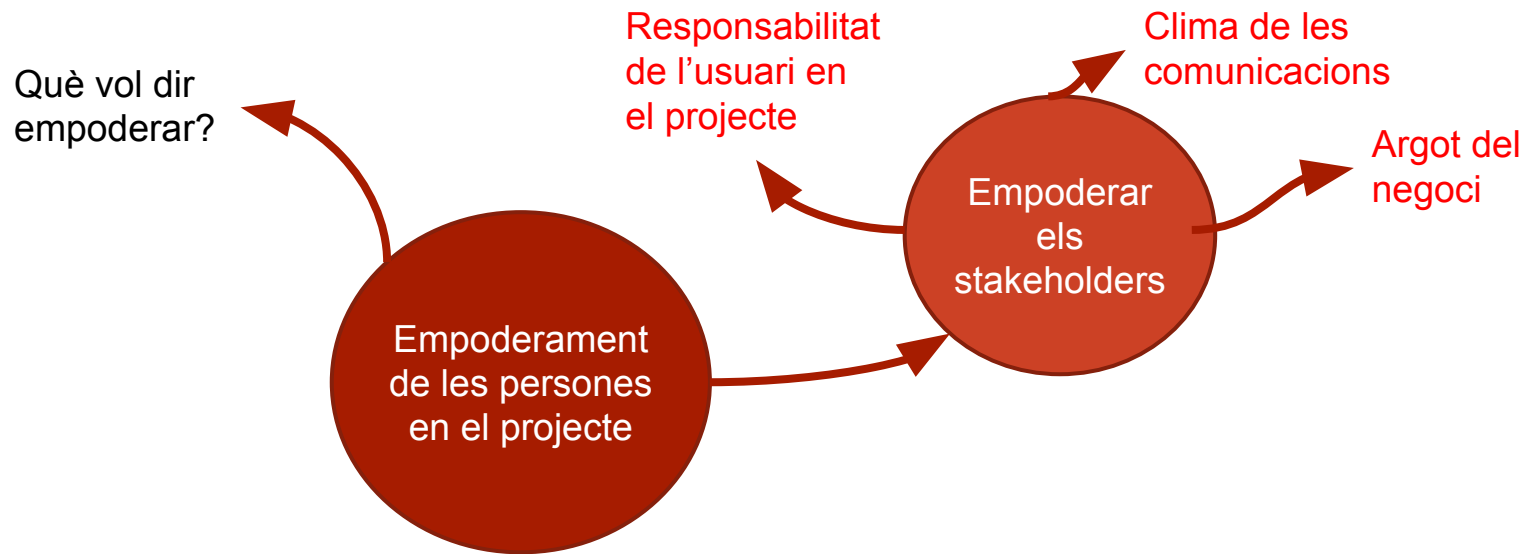
Estàs segur que això és el que ens han demanat?



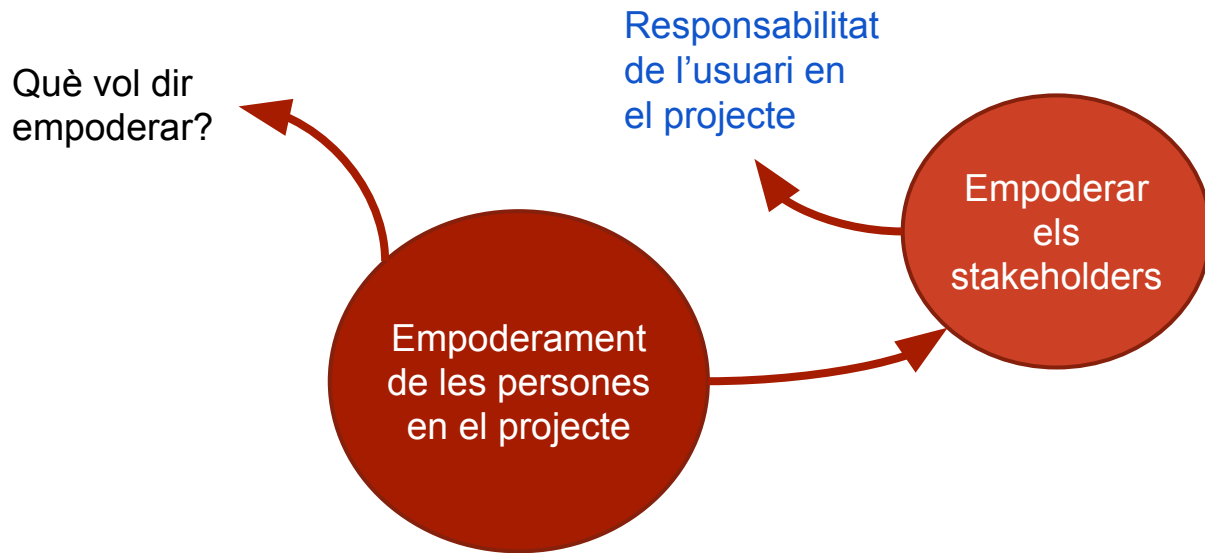
Com diuen que va el projecte?

No ho sé, ens han dit que en 3 mesos acaben

Project management i transformació àgil. Agile en org. tradicionals



Project management i transformació àgil. Agile en org. tradicionals



Project management i transformació àgil. Agile en org. tradicionals

Empoderar els stakeholders / Responsabilitat de l'usuari clau en el projecte

Agile diu que cal ...

“Posar a l'usuari al centre de la gestió”

agilemanifesto.org

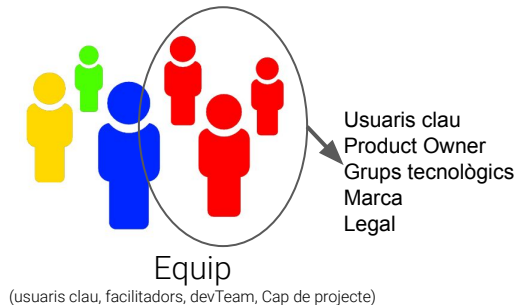
Ens hem d'assegurar que l'usuari assumeix la responsabilitat que li pertoca.

[* Com?]

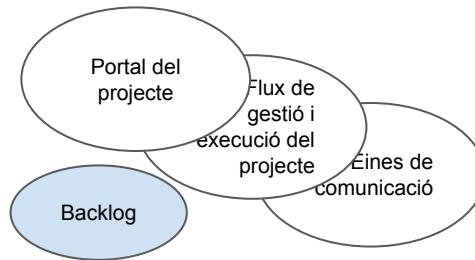
Project management i transformació àgil. Agile en org. tradicionals

Empoderar els stakeholders / Responsabilitat de l'usuari clau en el projecte

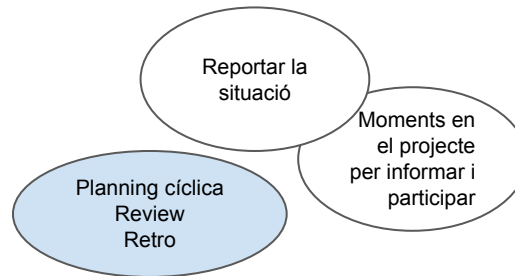
1. Incorporant-lo a l'estructura organitzativa del projecte



2. Dotant-lo d'eines dins d'aquesta estructura per assegurar que pot participar i aportar valor



3. Fent seguiment com un membre més de l'equip, de les seves tasques, problemes i resultats



És necessari incorporar tots els stakeholders a l'estructura de l'equip. I que participin en les activitats previstes on puguin ser útils

Project management i transformació àgil. Agile en org. tradicionals

Empoderar els stakeholders / Responsabilitat de l'usuari clau en el projecte

* Pot un Stakeholder delegar en una altra persona?

Project management i transformació àgil. Agile en org. tradicionals

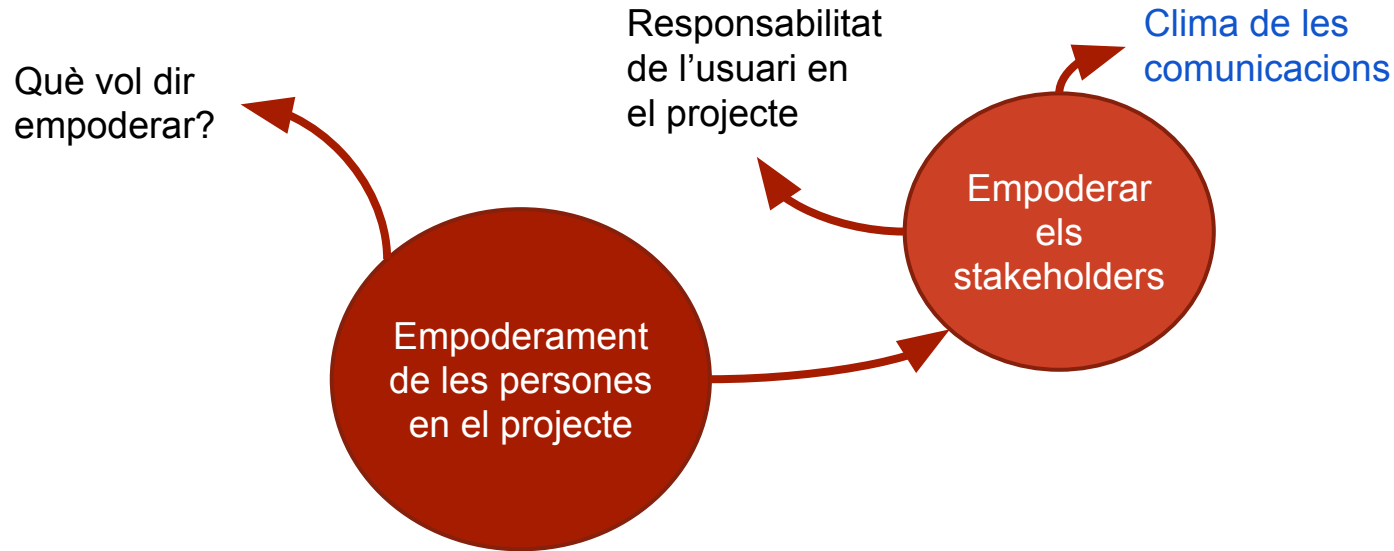
Empoderar els stakeholders / Responsabilitat de l'usuari clau en el projecte

Sí. Tot i que “delegar” no eximeix de responsabilitat

Un usuari clau és Responsable de l'execució d'una tasca. La pot delegar, però el delegat no és responsable (*accountable* / *responsible*)

L'usuari clau ha de ser una persona representativa de l'àrea i ha de tenir prou coneixement del negoci

Project management i transformació àgil. Agile en org. tradicionals



Project management i transformació àgil. Agile en org. tradicionals

Empoderar els stakeholders / Clima de les comunicacions

Cal assegurar un bon clima de les comunicacions

1

La comunicació ha de ser constant i fluida. I ha de deixar clara la responsabilitat

2

La comunicació ha de servir per avançar

3

La comunicació ha de servir per a millorar

Com?

Amb els 3 pilars de la teoria de control de processos empírics

Project management i transformació àgil. Agile en org. tradicionals

Empoderar els stakeholders / Clima de les comunicacions

1

La comunicació ha de ser constant i fluida, i ha de deixar clara la responsabilitat

Com? - TRANSPARÈNCIA

- Compartint la informació rellevant amb l'equip
- Parlant el "mateix idioma" (argot del negoci)
- Aclarint el marc de treball del projecte
- Assumint les responsabilitats
 - Qualitat en la feina
 - Rendir comptes

Project management i transformació àgil. Agile en org. tradicionals

Empoderar els stakeholders / Clima de les comunicacions

2

La comunicació
ha de servir per
avançar

Com? - INSPECCIÓ

- De forma periòdica i constant (Sprints) s'avaluen els avenços del projecte i **es proporciona valor**
- El flux de treball ha d'incorporar moments (reunions) on es fa la inspecció directament sobre el producte.
- El producte és el protagonista en la inspecció
- **Defensem l'abast** del projecte i els límits (les fronteres)

Project management i transformació àgil. Agile en org. tradicionals

Empoderar els stakeholders / Clima de les comunicacions

3

La comunicació
ha de servir per
a millorar

Com? - ADAPTACIÓ I MILLORA CONTINUA

- Creant plans per adaptar-se a les noves situacions sense posar en risc l'objectiu del projecte
- Generant un clima de transparència. Les comunicacions han de servir perquè la informació flueixi
- Cal ser obert i pedagògic (entendre que el projecte és una màquina complexa)

Project management i transformació àgil. Agile en org. tradicionals

Empoderar els stakeholders / Clima de les comunicacions

1

Transparència

2

Inspecció

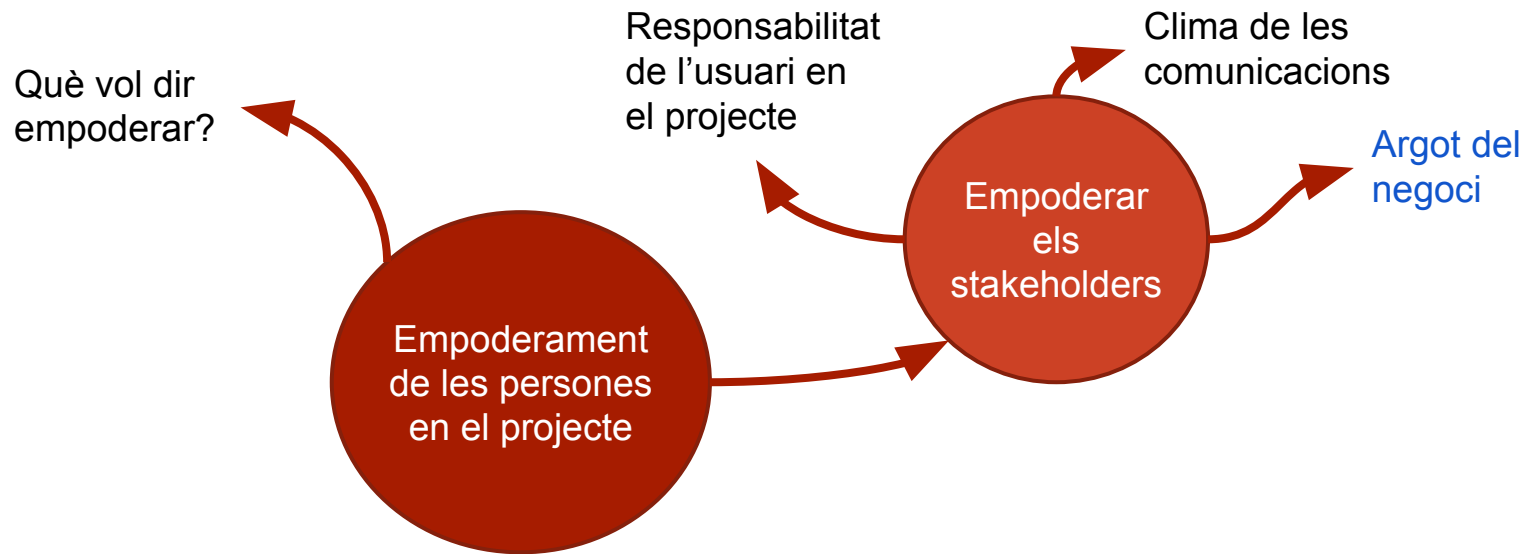
3

Adaptació

Els 3 pilars del control de processos empírics

A la 2a sessió veurem com aquestes 3 pràctiques impregnen no només les comunicacions, sinó també l'operativa de treball de l'equip

Project management i transformació àgil. Agile en org. tradicionals



Project management i transformació àgil. Agile en org. tradicionals

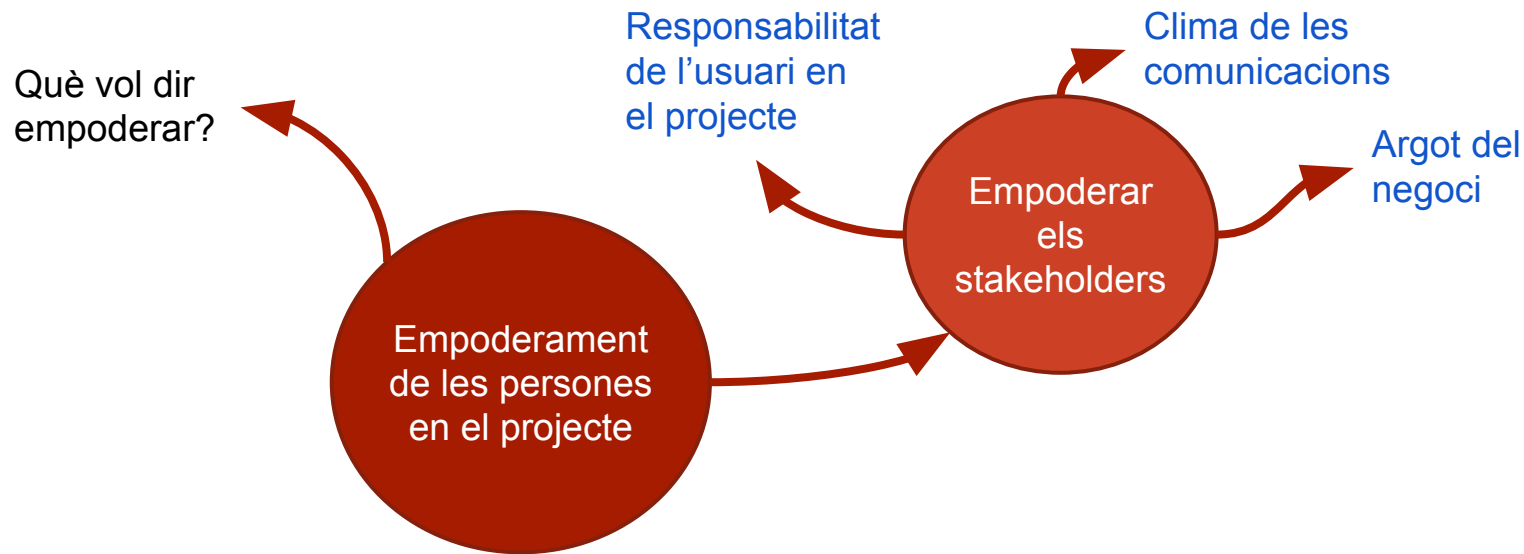
Empoderar els stakeholders / Argot del negoci

L'únic idioma vàlid és l'idioma del negoci

1. Els tecnicismes s'han de transformar en aspectes de negoci
2. La informació important ha de ser comprensibles per l'usuari
3. Les reunions s'han de fer al voltant d'aspectes de negoci i no de fites tècniques



Project management i transformació àgil. Agile en org. tradicionals

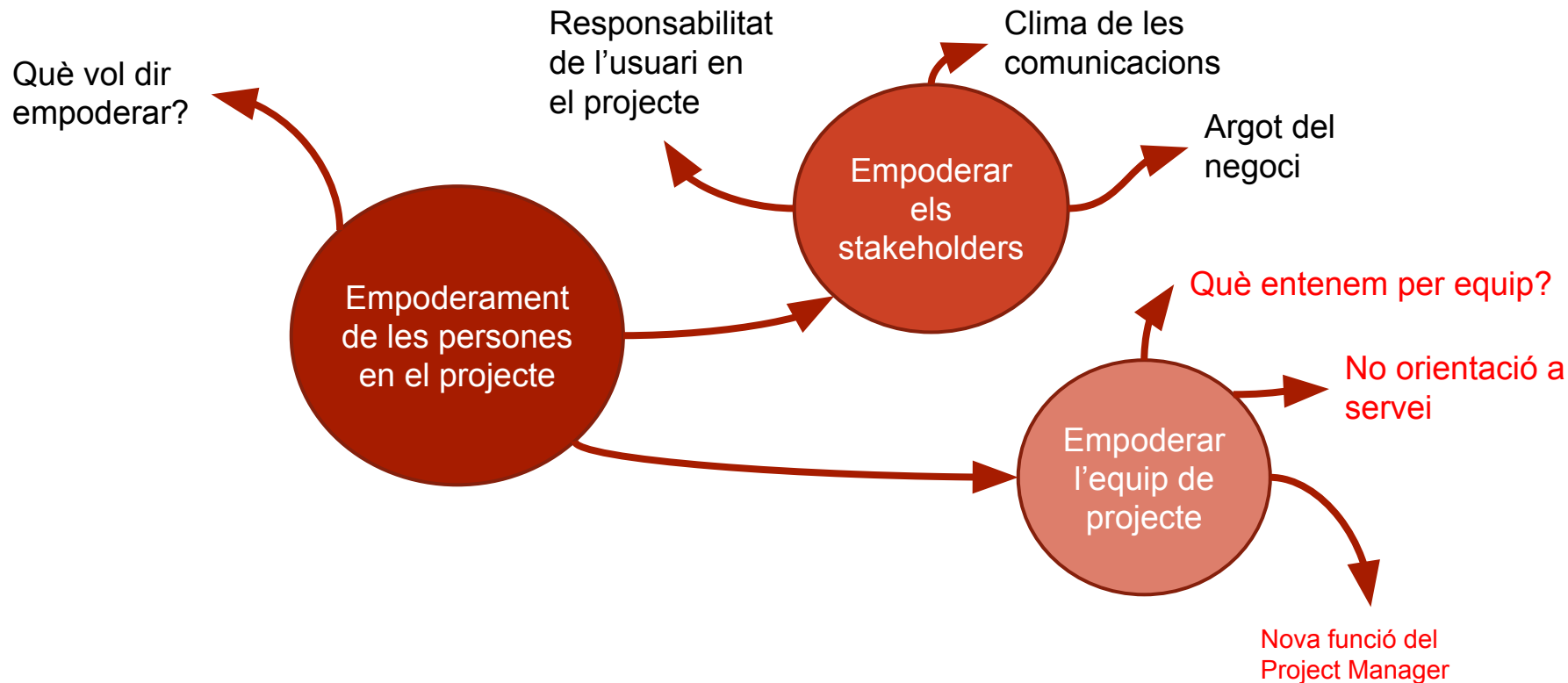


Project management i transformació àgil. Agile en org. tradicionals

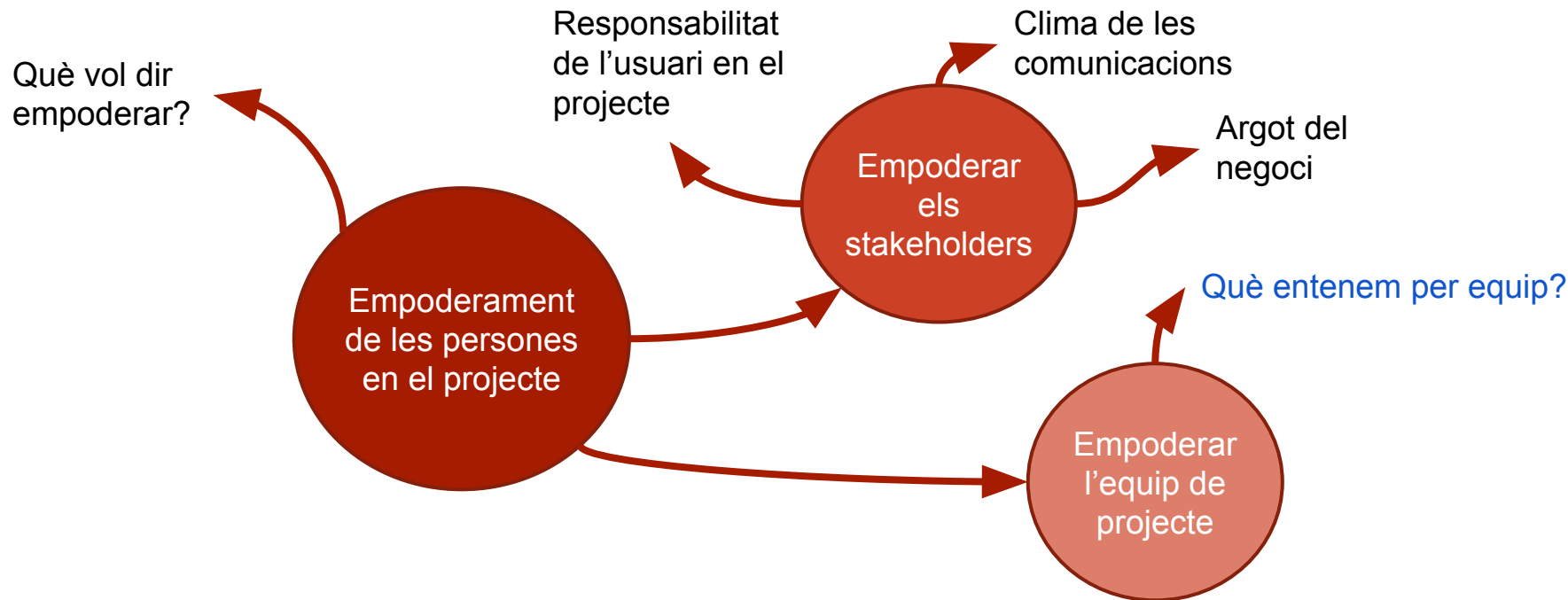
Empoderar els stakeholders / Conclusions

1. Els usuaris clau són col·laboradors molt valuosos per al projecte
2. Incorpora a l'usuari clau en l'equip del projecte
3. No qualsevol persona és útil en l'equip del projecte. L'usuari clau ha de ser una persona amb coneixement de valor
4. Dona eines als stakeholders per a què puguin aportar valor (no són simples "oients")
5. Dona-li responsabilitats i fes seguiment de les seves tasques
6. L'usuari pot delegar, però no pot eximir la seva responsabilitat amb l'equip ni amb el projecte
7. La comunicació ha de ser constant i fluida
8. L'actitud de l'equip ha de ser la de fomentar constantment la transparència, inspecció, adaptació i millora continua

Project management i transformació àgil. Agile en org. tradicionals



Project management i transformació àgil. Agile en org. tradicionals



Project management i transformació àgil. Agile en org. tradicionals

Empoderar l'equip del projecte / Què entenem per equip?

Un equip és més que un “grup” de persones que treballen plegades

- Treballen en **contacte** continu. S'ajuden. Es donen suport
- Responsabilitats i **objectius clars i compartits** (no només individuals)
- Estan **auto-organitzats**. Tenen autonomia per a decidir com fan la feina
- Són **proactius** (compromís), i no només reactius (implicació).
- S'enfoquen en la creació d'un producte de **valor** (MVP)
- S'asseguren de la creació d'un **clima** constructiu i **col·laboratiu**

Estan compromesos, i no només implicats

Project management i transformació àgil. Agile en org. tradicionals

Empoderar l'equip del projecte / Què entenem per equip?

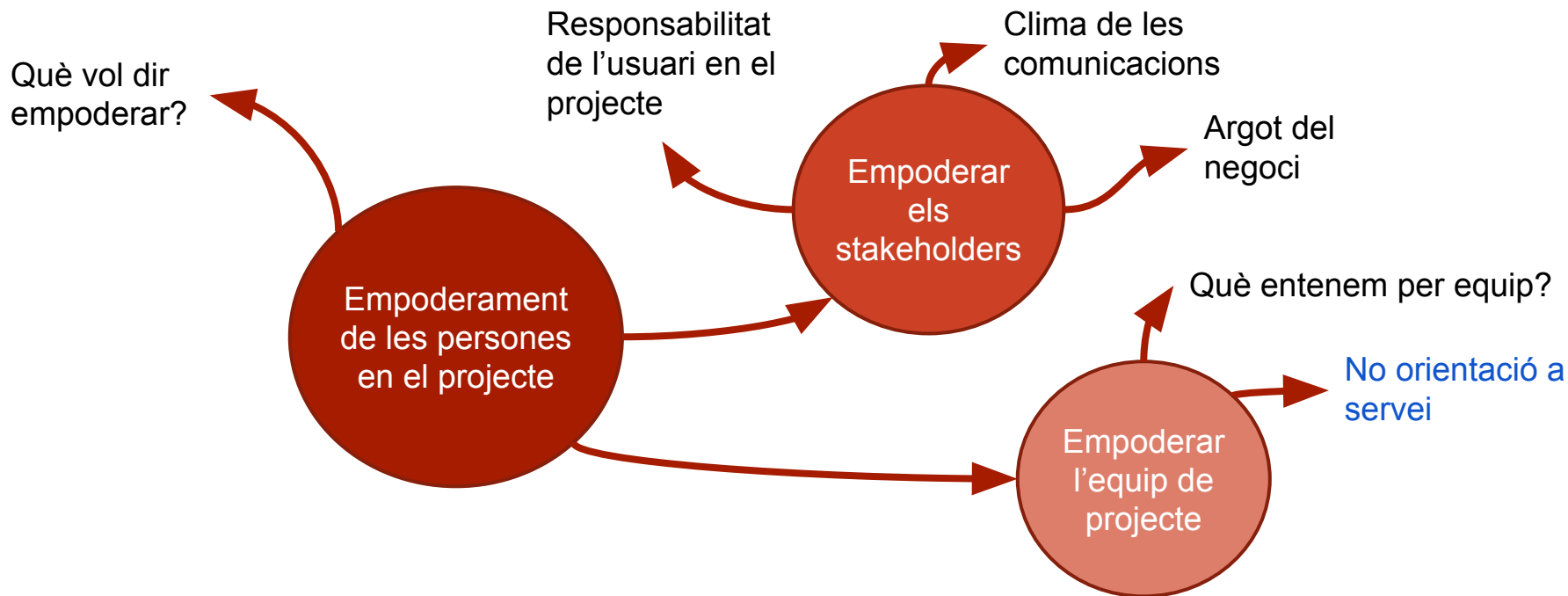
Compromís (commitment)

"Fes-ho o no ho facis. Però no ho intentis"

Els equips àgils (incloent-hi els stakeholders) treballen amb un objectiu comú: "Proporcionar valor" de forma justa i transparent

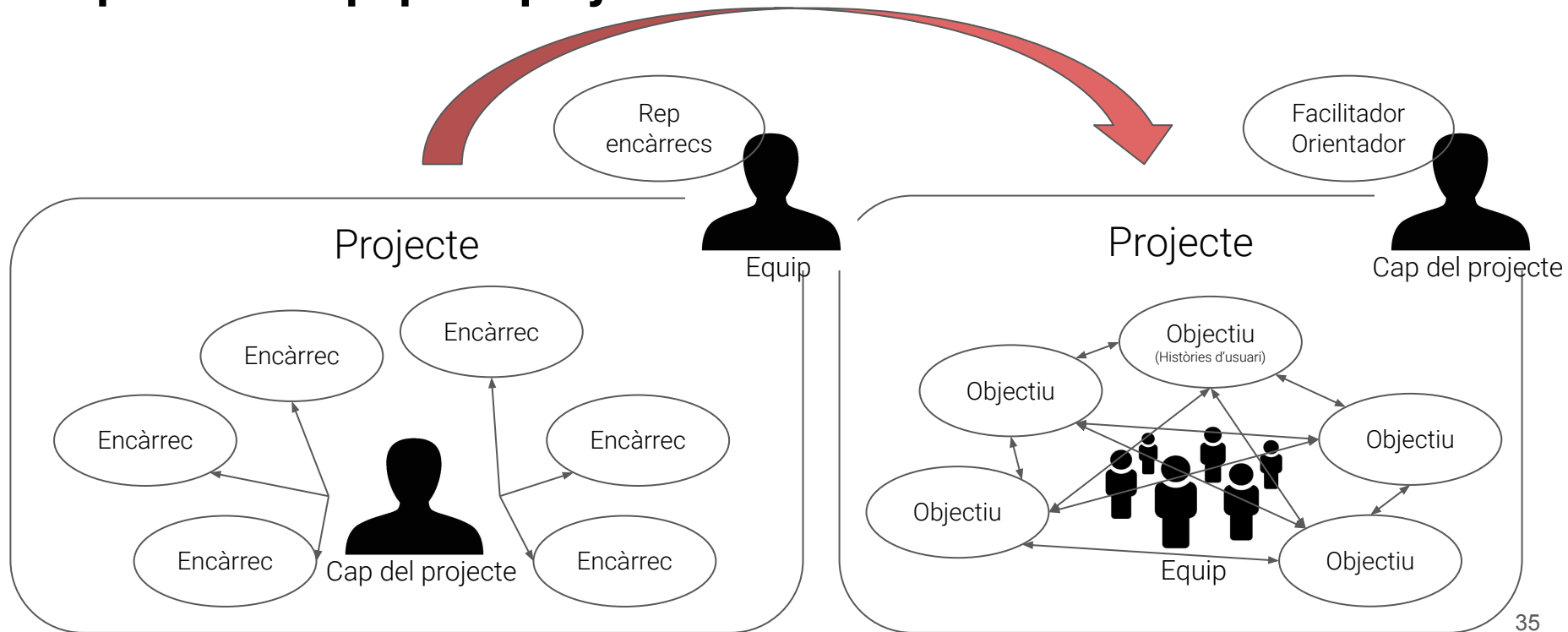


Project management i transformació àgil. Agile en org. tradicionals



Project management i transformació àgil. Agile en org. tradicionals

Empoderar l'equip del projecte / No orientació a servei



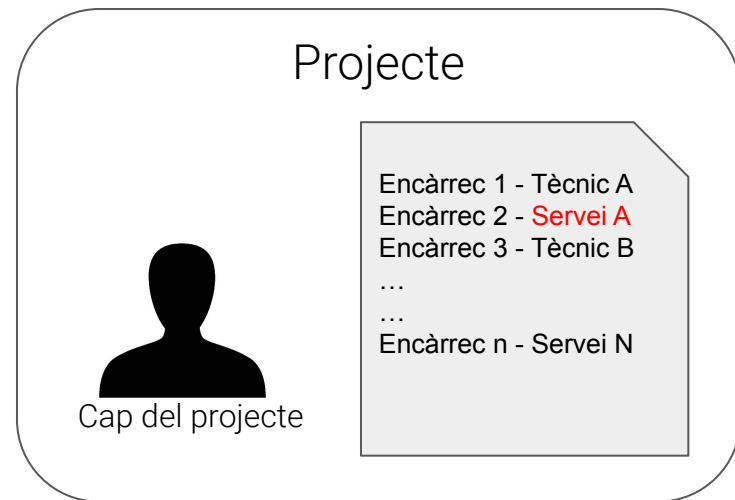
Project management i transformació àgil. Agile en org. tradicionals

Empoderar l'equip del projecte / No orientació a servei

Projectes com a encàrrecs

El Project Manager no té clar el concepte d'equip àgil

Les tasques de projecte són subdividides en encàrrecs, que poden ser repartides en membres individuals de l'equip o en línies de servei (operacions, arquitectura, dissenyadors gràfics, gestors de BBDD, etc)



Project management i transformació àgil. Agile en org. tradicionals

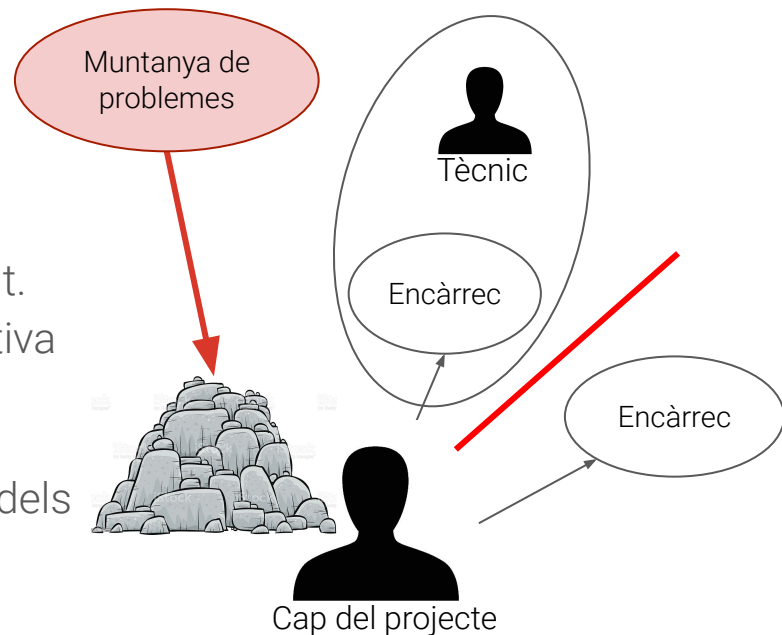
Empoderar l'equip del projecte / No orientació a servei

Projectes com a encàrrecs

No es veu la totalitat del projecte

Els tècnics dels diferents encàrrecs no veuen la totalitat.
Qui té el coneixement de la situació des d'una perspectiva global és el Project Manager

L'equip no participa (o participa poc) de la complexitat dels encàrrecs, la seqüència o la visió global



Project management i transformació àgil. Agile en org. tradicionals

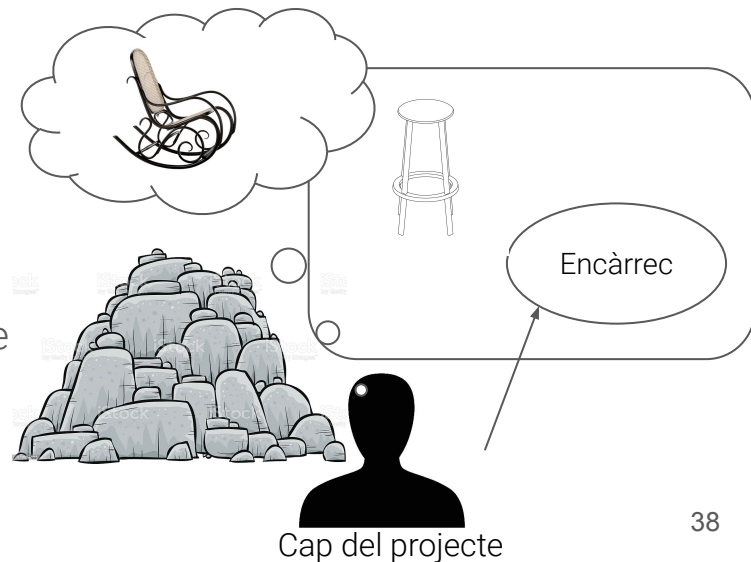
Empoderar l'equip del projecte / No orientació a servei

Projectes com a encàrrecs

No es té assegurat la qualitat del resultat

El cap de projecte no té coneixement sobre la capacitat del servei per atendre l'encàrrec tal qual està definit, ni de la seva entesa i, per tant, no té assegurat la qualitat del resultat.

Una mala qualitat en un resultat intermedi afecta la qualitat de la resta de la seqüència d'encàrrecs



Project management i transformació àgil. Agile en org. tradicionals

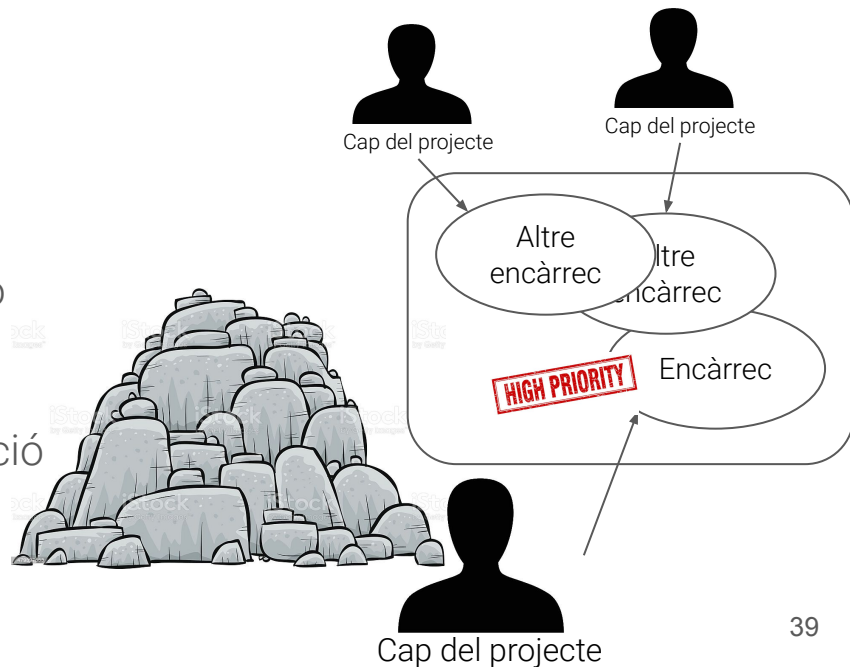
Empoderar l'equip del projecte / No orientació a servei

Projectes com a encàrrecs

No hi ha seguretat sobre els terminis

El cap de projecte no té coneixement sobre la prioritització de la seva petició en el servei. Per tant no té assegurat el tempo

Un retard pot fer caure totes les fitxes de la planificació



Project management i transformació àgil. Agile en org. tradicionals

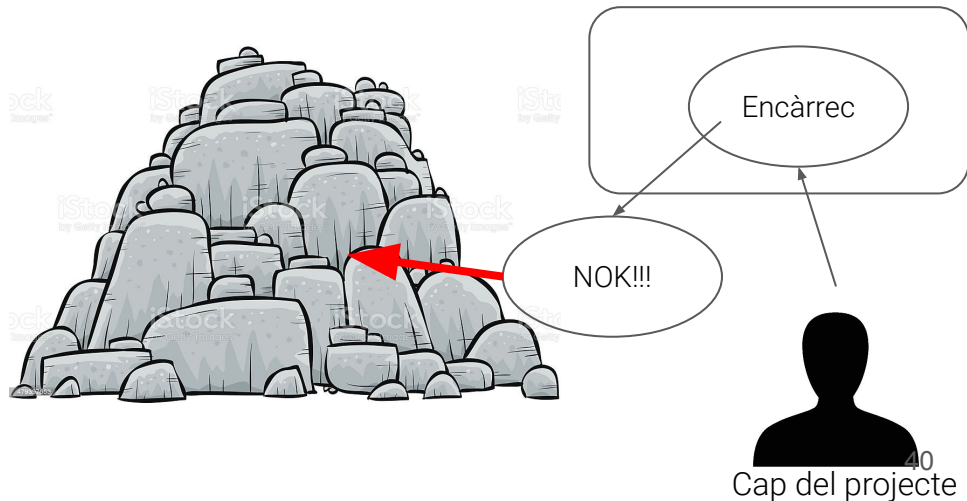
Empoderar l'equip del projecte / No orientació a servei

Projectes com a encàrrecs

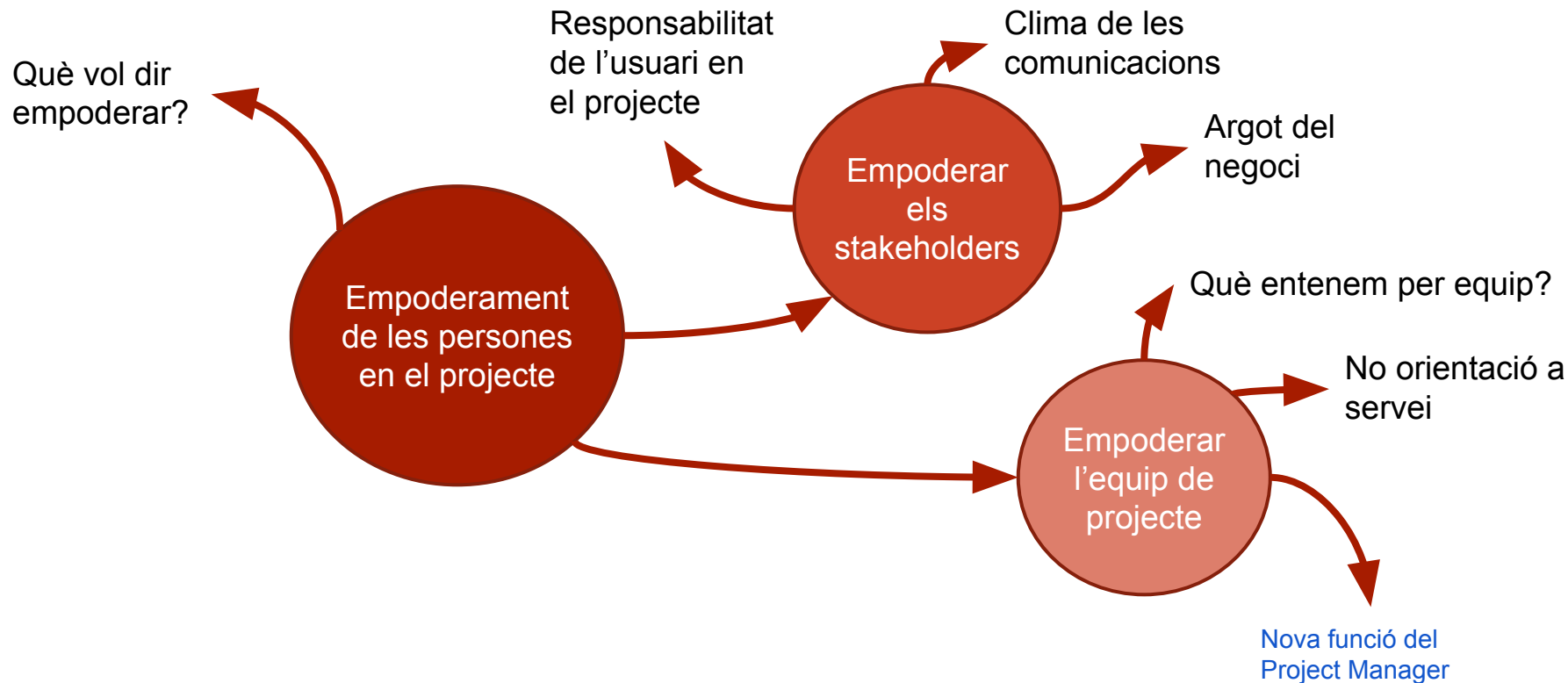
Tu vols un resultat, i et fan una auditoria

El cap de projecte fa un encàrrec amb la intenció de tenir un resultat. El servei pren l'encàrrec com una "auditoria", i respon amb OK o NOK

Això passa perquè el servei no forma part de l'equip del projecte



Project management i transformació àgil. Agile en org. tradicionals



Project management i transformació àgil. Agile en org. tradicionals

Nova funció del Project Manager

El Project Manager no té lloc
en agilitat com a Controller

Ha de **canviar el xip**. I assumir els reptes de projectes àgils, usuaris empoderats i equips auto-organitzats



Cap del projecte



Project management i transformació àgil. Agile en org. tradicionals

Empoderar l'equip del projecte / Noves responsabilitats del project manager

Exercici col·laboratiu

Canviar el xip, i no gestionar projectes com a encàrrecs

Com creus que això canvia la forma de treballar i de ser del Project Manager?

- És més horitzontal amb l'equip
- És un company
- Dinamitzador
- Facilita i orienta
- S'assegura que s'utilitza l'argot del negoci
- S'assegura que s'acompleix la qualitat i les bones pràctiques
- S'assegura que els objectius siguin coneguts i consensuats
- S'assegura que les eines s'utilitzen de la forma adequada

Project management i transformació àgil. Agile en org. tradicionals

Empoderar l'equip del projecte / Noves responsabilitats del project manager

Quin paper juga el cap de projectes en projectes àgils?

Facilitador i orientador

- Guia a l'equip sobre on posar el focus a cada moment
- Facilita eines, mètode, documents i bones pràctiques
- Fomenta i vigila l'auto-organització, la transparència, la inspecció i l'adaptació
- Ajuda per resoldre conflictes o problemes que no pot resoldre l'equip

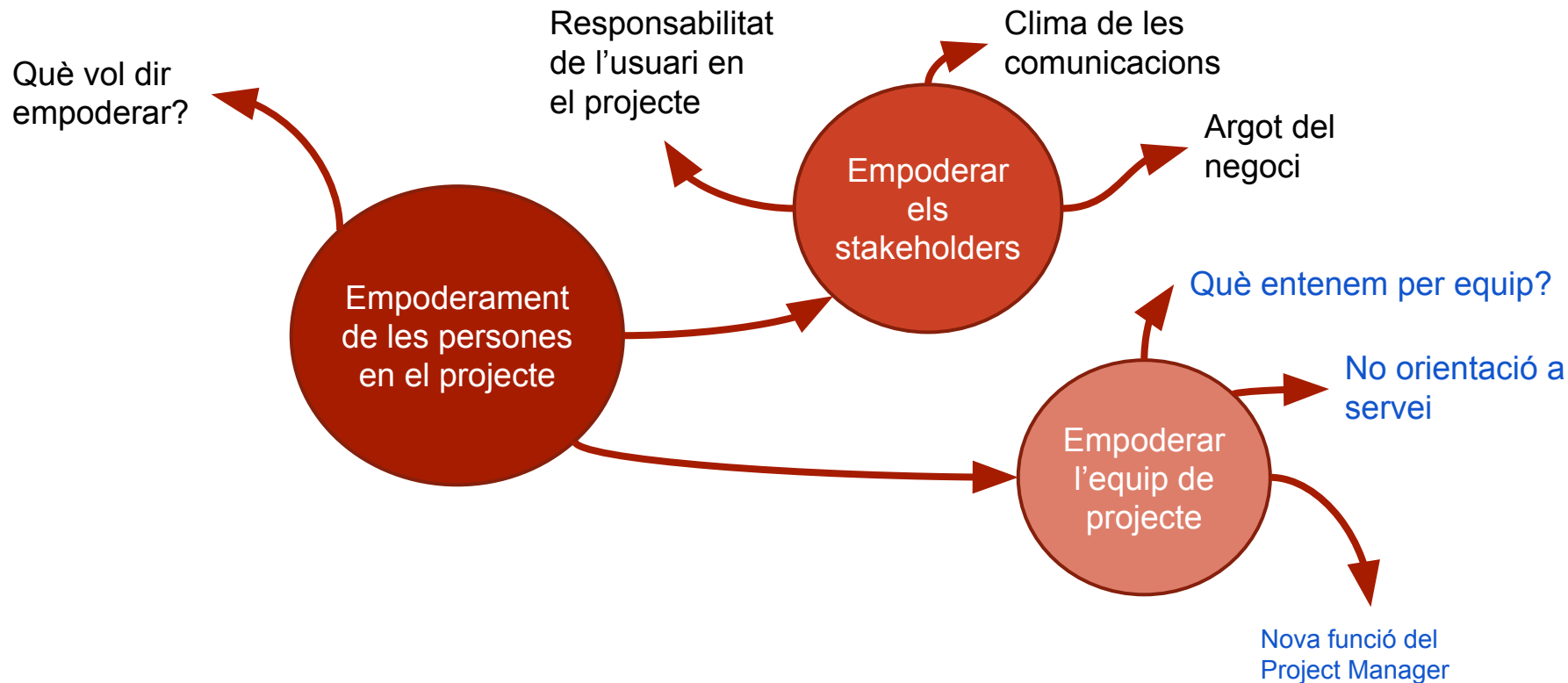
Foment de la millora continua

Procura entorns de treball enfocats a la millora contínua

Foment de l'agilitat en l'organització

Facilitar l'agilitat a tota l'organització. I s'ha d'estar sempre al dia

Project management i transformació àgil. Agile en org. tradicionals



Project management i transformació àgil. Agile en org. tradicionals

Empoderar l'equip del projecte / Conclusions

1. L'equip ha d'estar orientat als valors àgils (Compromís, l'enfocament, receptivitat als canvis, respecte i coratge)
2. Els membres de l'equip han de tenir responsabilitats clares
3. L'equip ha d'estar auto-organitzat
4. L'objectiu de l'equip no és "crear producte" sinó "crear valor"
5. Un equip no pot estar orientat "a servei". Ha d'estar orientat "a projecte"
6. L'equip ha de poder fer tota la feina (o la feina crítica)
7. Els projectes han d'estar orientats a "objectius", i no a "encàrrec"
8. El Cap de projecte no és un "director". És un "facilitador"
9. Hem de conèixer la diferència entre responsable i accountable

Project management i transformació àgil. Agile en org. tradicionals

El nou paper del Project Manager

En Scrum, quin creus que és el rol que hem descrit per al nou Project Manager?

Project management i transformació àgil. Agile en org. tradicionals

El nou paper del Project Manager

En Scrum, quin creus que és el rol que hem descrit per al nou Project Manager?

Scrum Master: Relació amb l'equip

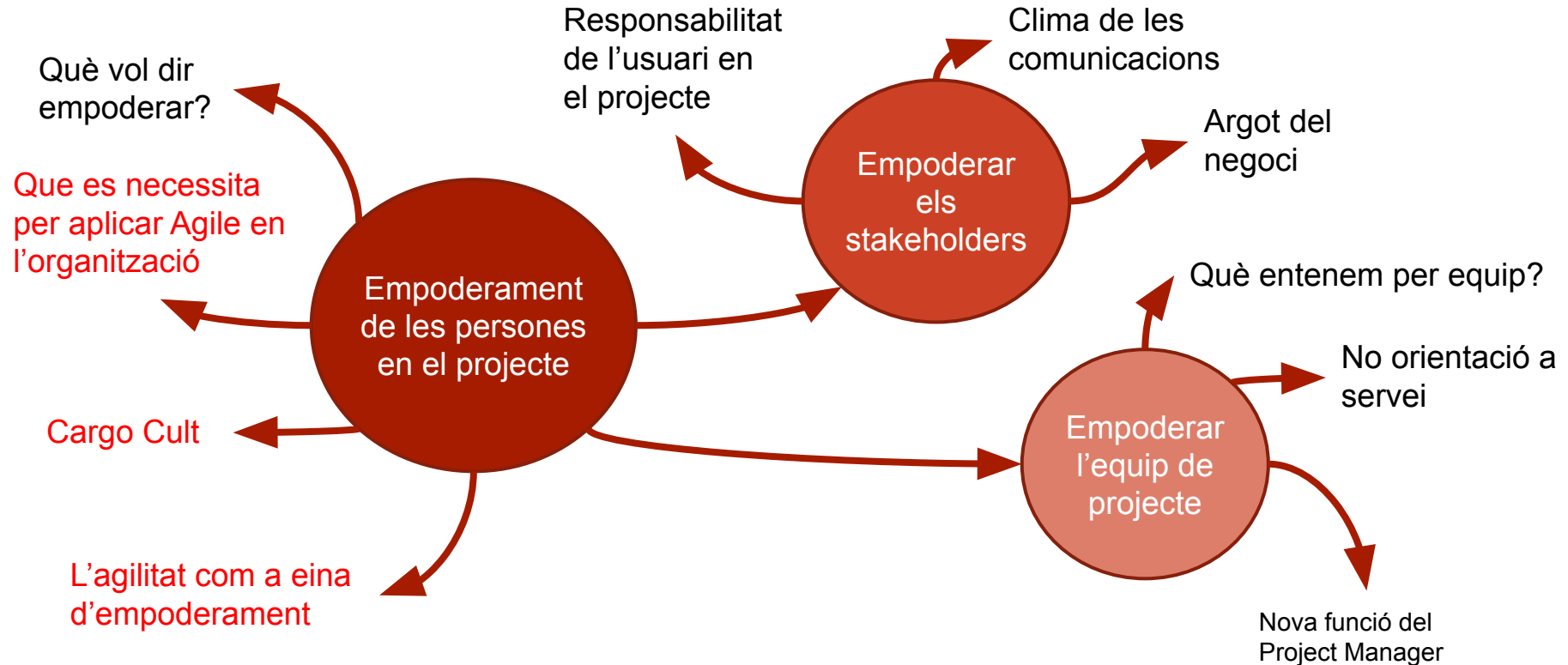
Product Owner: Relació amb el producte



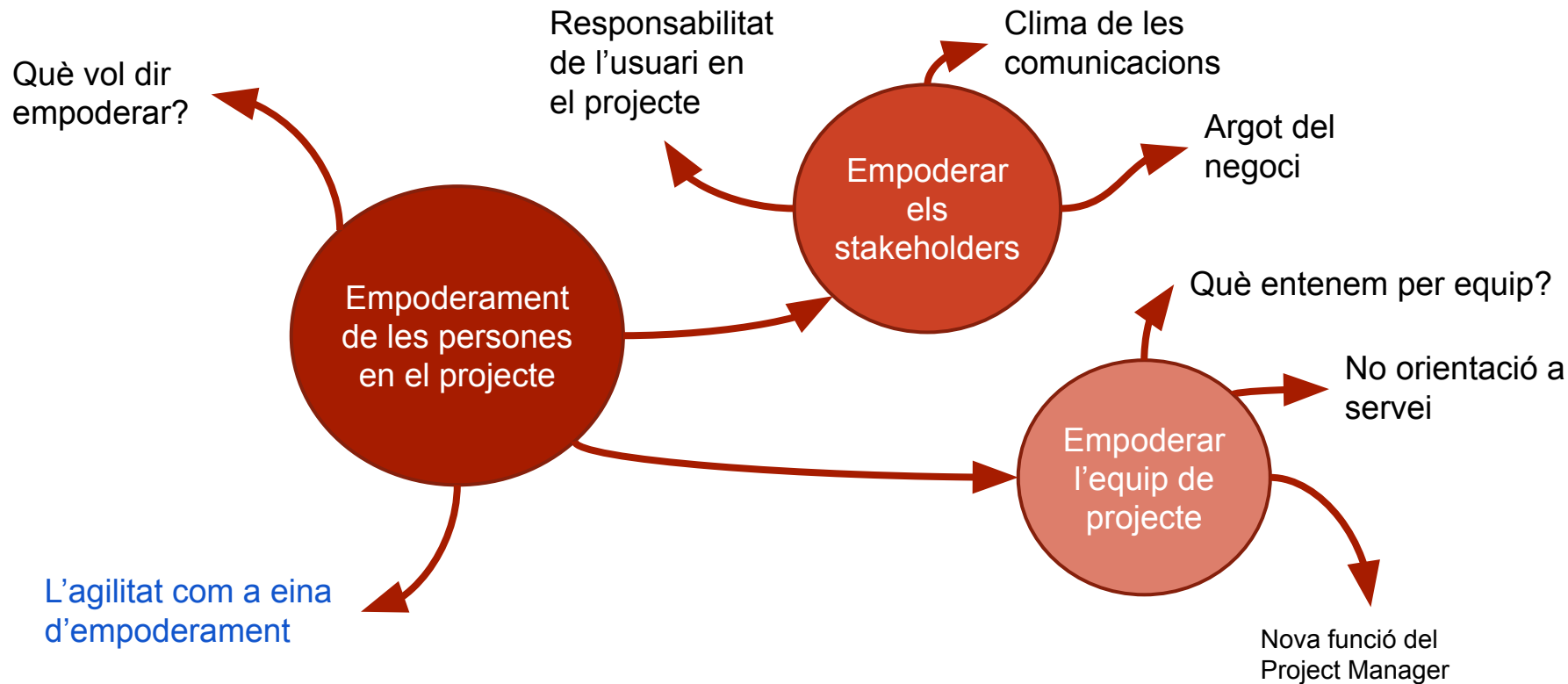
Project management i transformació àgil. Agile en org. tradicionals

5 minuts de descans

Project management i transformació àgil. Agile en org. tradicionals



Project management i transformació àgil. Agile en org. tradicionals



Project management i transformació àgil. Agile en org. tradicionals

Empoderament de les persones en el projecte

L'agilitat com a eina d'empoderament

“La gestió és massa important
per a deixar-la només en mans
dels *managers*”

(Jurgen Appelo - 2019)



La loca història de las galaxias

Project management i transformació àgil. Agile en org. tradicionals

Empoderament de les persones en el projecte

L'agilitat com a eina d'empoderament

La gestió és una tasca d'equip

El cap del projecte és un membre més de l'equip, i la seva missió és la creació del clima necessari per al foment de la gestió eficient i la creativitat

Cal canviar la “manera de fer” dels equips

Project management i transformació àgil. Agile en org. tradicionals

Empoderament de les persones en el projecte

L'agilitat com a eina d'empoderament

Per canviar la manera de fer cal superar **la barrera de la resistència al canvi**

La resistència al canvi és de les organitzacions, i també
de les persones

Project management i transformació àgil. Agile en org. tradicionals

Empoderament de les persones en el projecte

Resistència al canvi

Exercici col·laboratiu

Se t'acudeix algun exemple de resistència a la teva organització o als teus equips?

- Toda la vida se ha hecho así
- No es posible
- Es mas laborioso
- Yo uso estas herramientas
- No tinc temps de pensar

Project management i transformació àgil. Agile en org. tradicionals

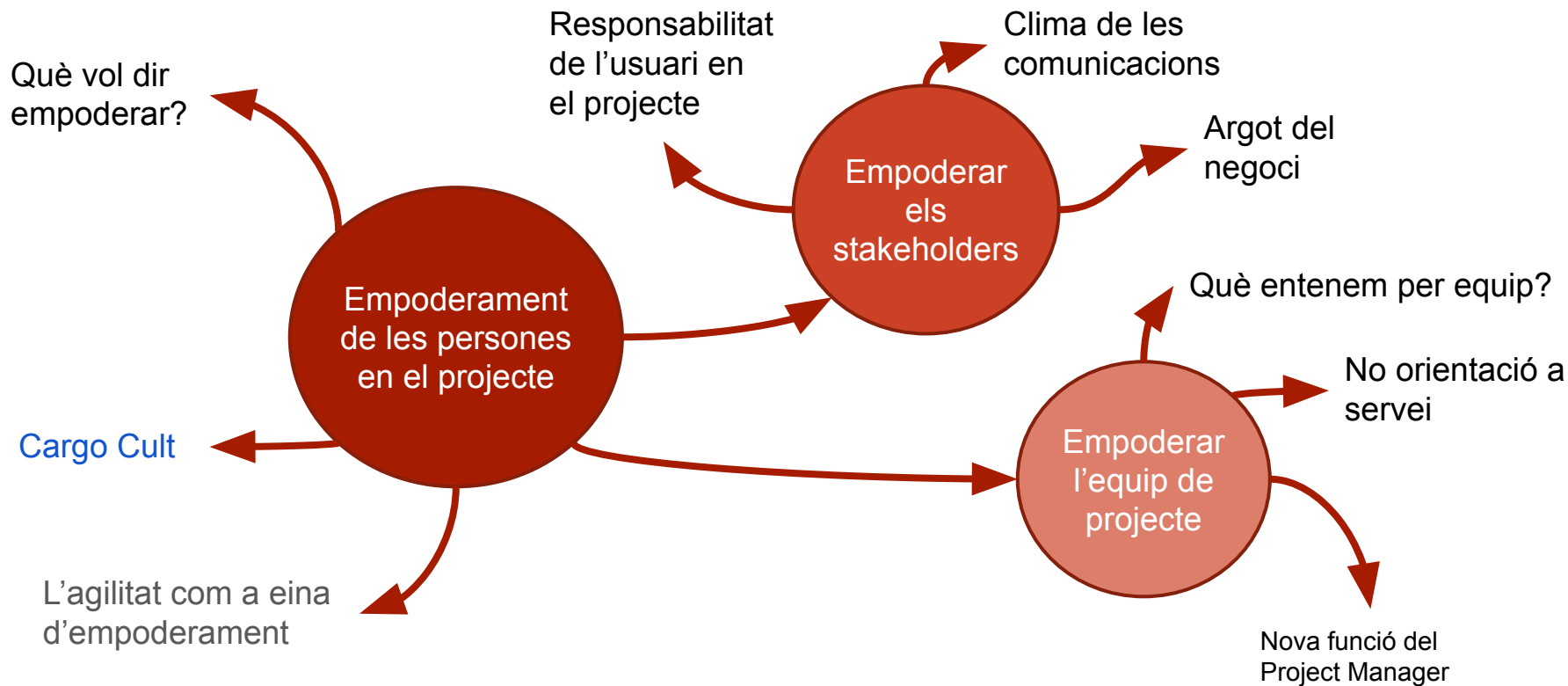
Empoderament de les persones en el projecte

Resistència al canvi

Principals elements de resistència:

- Resistència general al canvi en l'organització (per ex: l'exèrcit)
- Resistència cultural (canvi de tradicional a àgil)
- Resistència per eines (el Ms. Project)
- Resistència de canvi de rols (per ex: el cap de projecte ja no "fa" la planificació)
- Resistència de l'adopció de noves responsabilitats (equips acostumats a què els hi diguin en tot moment que han de fer)
- Resistència sense resistència (o resistència per emulació): **Cargo Cult**

Project management i transformació àgil. Agile en org. tradicionals



Project management i transformació àgil. Agile en org. tradicionals

Empoderament de les persones en el projecte

Resistència al canvi

Cargo Cult (o resistència per “emulació”)
ens proporciona una lliçó:

Illes del Pacífic. Conflicte de la 2a Guerra Mundial. Tribus que han tingut molt poc contacte amb la civilització occidental. I de com tracten el que no comprenen dins del seu marc de coneixement i creences

Richard Feynman, “[Está ud de broma, sr. Feynman?](#)”



Project management i transformació àgil. Agile en org. tradicionals

Empoderament de les persones en el projecte

Resistència al canvi - Conclusions

Conclusió: **L'emulació no és la solució**

L'adopció d'eines àgils i nomenclatura implantada sobre una estructura tradicional rígida no porta cap a l'adopció de l'agilitat.

Per molt que al “project” li diguem “backlog”. Per molt que a l'equip li diguem “development team”. Per molt que al project manager li diguem “scrum master”...

... Si no entenem els conceptes àgils i com aplicar-los, mai aplicarem realment agilitat a l'organització

Project management i transformació àgil. Agile en org. tradicionals

Empoderament de les persones en el projecte

Resistència al canvi

* Pots posar algun exemple d'adopció d'una tècnica àgil sobre una estructura tradicional?

Project management i transformació àgil. Agile en org. tradicionals

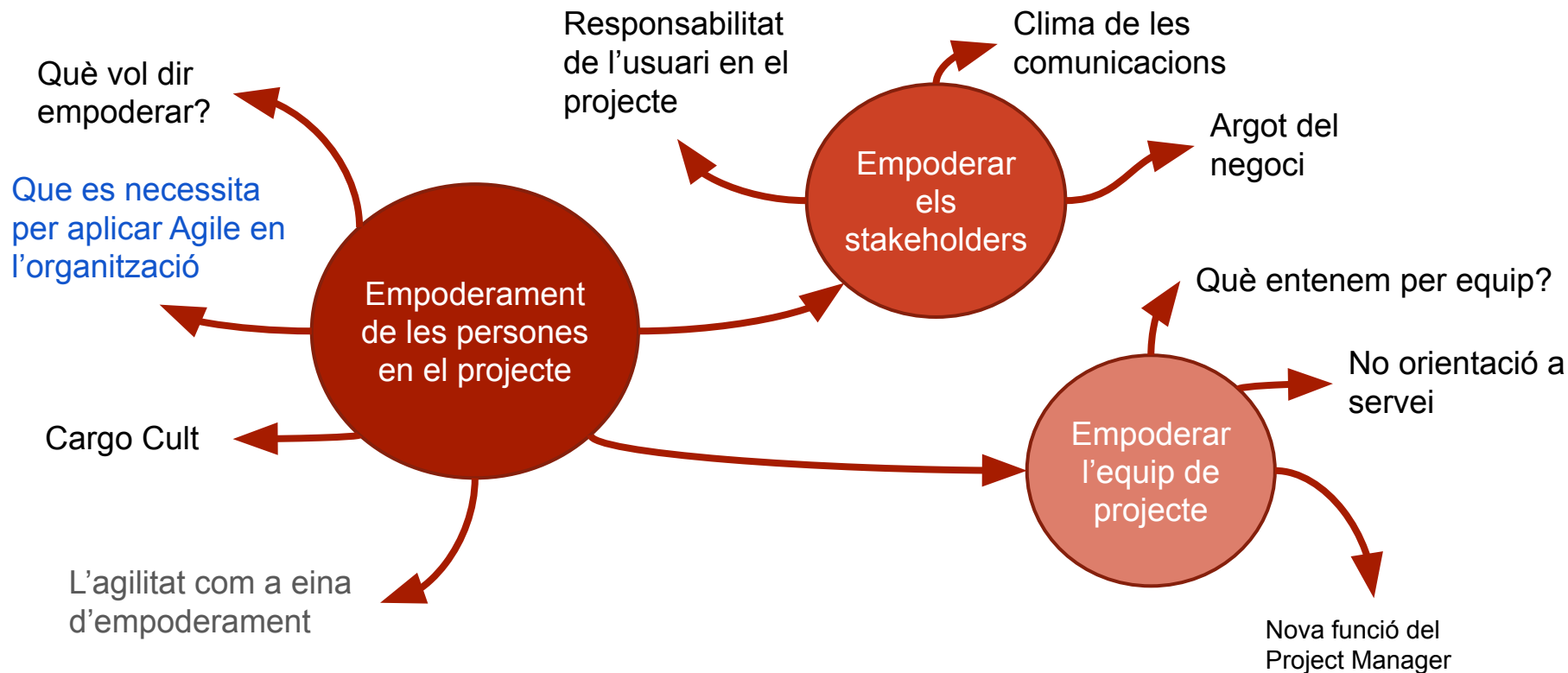
Empoderament de les persones en el projecte

Resistència al canvi

Exemples de Cargo Cult:

- L'equip adopta retrospectives, però no pot mostrar resultats sovintejats en un Sprint Review
- L'equip substitueix la daily per una weekly
- Es fan Sprint Review, però no es té el compromís de l'usuari per a l'ús del producte
- L'equip no pot planificar cicles curts perquè "hi ha una planificació del projecte" des d'una perspectiva tradicional
- L'equip no pot accedir als usuaris clau, ja que aquests no estan incorporats a l'equip (falta la figura del Product Owner)

Project management i transformació àgil. Agile en org. tradicionals



Project management i transformació àgil. Agile en org. tradicionals

Empoderament de les persones en el projecte

Què es necessita per aplicar Agile a l'organització?

La pregunta del milió:

* Què es necessita per aplicar agile a l'organització?

Project management i transformació àgil. Agile en org. tradicionals

Empoderament de les persones en el projecte

Què es necessita per aplicar Agile a l'organització?

Pla d'acció de 6 punts (basada en SCRUM):

Pas 1... **Fer una adaptació d'Agile que ens funcioni a nosaltres**

Pas 2... **Empoderar les persones de manera individual**

Pas 3... **Desenvolupar competències**

Pas 4... **Facilitar l'auto-organització i la professionalitat en l'equip**

Pas 5... **Comunicar correctament i assegurar el feedback**

Pas 6... **La millora continua com a part transversal del procés d'execució**

Project management i transformació àgil. Agile en org. tradicionals

Empoderament de les persones en el projecte

Què es necessita per aplicar Agile a l'organització?

Pas 1... **Fer una adaptació d'Agile que ens funcioni a nosaltres**

Com?

Scrum no és una metodologia. És una proposta d'eines i tècniques que podem emprar com ens convingui

Abans

por a l'agile en general
por a SCRUM en particular
por als puristes

Després

aconseguim una adaptació que:

- ens ajuda a millorar el rati d'èxit dels projectes
- ens ajuda a ser més eficients internament
- ens ajuda a comunicar-nos millor

L'adaptació ha de ser flexible i ha de poder evolucionar

Project management i transformació àgil. Agile en org. tradicionals

Empoderament de les persones en el projecte

Què es necessita per aplicar Agile a l'organització?

Pas 2... **Empoderar les persones de manera individual**

Com?

fer-les
conscients del
seu paper i de la
seva vàlua en
l'equip

Abans

tècnics reactius
usuaris reactius
direcció reactiva

Després

- tècnics capaços de treballar en equip de forma auto-organitzada
- ment oberta i transparència
- usuaris formen part del projecte
- l'equip aprèn a informar sobre la situació i **a ser més proactius**

Project management i transformació àgil. Agile en org. tradicionals

Empoderament de les persones en el projecte

Què es necessita per aplicar Agile a l'organització?

Pas 3... **Desenvolupar competències**

Com?

formació en
competències
individuals i
d'equip

Abans

- caps de projecte tenen problemes per delegar
- tècnics no saben prendre decisions sobre com fer la tasca assignada
- usuaris no coneixen les litúrgies necessàries per a participar en un projecte àgil

Després

- equips cohesionats
- treballen com una màquina complexa

Project management i transformació àgil. Agile en org. tradicionals

Empoderament de les persones en el projecte

Què es necessita per aplicar Agile a l'organització?

Pas 4... **Facilitar l'auto-organització i la professionalitat en l'equip**

Com?

dotant de mètode
i eines a l'equip
per poder
justificar la forma
com fan les coses

Abans

- seqüència i waterfall
- Equips reaccionaris
- contracte i abast tancat
- resistència al canvi
- poc contacte en l'equip
- poc contacte amb els usuaris

Després

- valor cada poc temps en cicles continuats
- avaluació contínua i adaptació
- equips auto-organitzats, professionals i compromesos

Project management i transformació àgil. Agile en org. tradicionals

Empoderament de les persones en el projecte

Què es necessita per aplicar Agile a l'organització?

Pas 5... **Comunicar correctament i assegurar el feedback**

Com?

assegurant la participació / informació de tots els interessats en el projecte

Abans

- parts impactades sovint no tenen canal de participació
- la situació del projecte no és demostrable amb resultats visibles

Després

- el mateix producte explica la situació
- **Transparència:** La informació és transversal a l'organització. Tothom pot conèixer els detalls del projecte
- **Inspecció:** De forma cíclica assegurem el nord i ens adaptem als canvis i les desviacions

Project management i transformació àgil. Agile en org. tradicionals

Empoderament de les persones en el projecte

Què es necessita per aplicar Agile a l'organització?

Pas 6... **La millora continua com a part transversal del procés d'execució**

Com?

dotant de mètode i eines a l'equip per poder implantar un mecanisme de millora contínua (**la retro!!!**)

Abans

- La qualitat no importa. L'important és que "funcioni"
- no es detecten necessitats de millora durant el projecte

Després

- l'equip pot avaluar la millora contínua des de diverses perspectives de forma periòdica
- té eines per fer propostes de millora efectives i pràctiques, i té atribucions per posar-les en marxa

Project management i transformació àgil. Agile en org. tradicionals

Moltes gràcies per la vostra atenció!!

Josep Lluís Monte

Alguna pregunta?



www.calaixagil.com
moga@calaixagil.com

Project management i transformació àgil. Agile en org. tradicionals

Moltes gràcies per la vostra atenció!!

Josep Lluís Monte

Ens veiem a la sessió 2



www.calaixagil.com
moga@calaixagil.com

Project management i transformació àgil. Agile en org. tradicionals

Més bibliografia



[CAT] [ES]



[CAT] [ES]