

Introducció a la gestió de projectes amb PRINCE2



Índex

Les temàtiques	3
Els principis.....	3
Gestió de Projecte	3
Projecte	3
Estructura de PRINCE2	3
Els processos	3
Temàtica 1: El Business Case	4
Continguts del Business Case:	4
Temàtica 2: Organització.....	6
Estratègia de Gestió de la Configuració, (EGConf).....	8
Estratègia de gestió de la comunicació	9
Temàtica 3: Qualitat	9
Descripció del producte del projecte	11
Estratègia de gestió de la qualitat.....	11
Registre de qualitat	12
Descripció dels productes.....	12
Temàtica 4: Plans	13
Pla de projecte / Pla de fase	16
Temàtica 5: Risc.....	16
Registre de riscos	18
Estratègia de gestió de riscos	19
Temàtica 6: Canvi	19
Registre de Qüestions	22
Informe de qüestions	22
Temàtica 7: Progrés.....	23
Paquet de treball.....	26
Informe de desenvolupament	27
Informe de Punt de Control.....	27
Processos en PRINCE2	28
Procés 1: Posada en marxa del projecte, (SU)	29
Procés 2: Direcció de projecte	32
Procés 3: Inici de projecte	34
Procés 4: Control d'una fase.....	38
Procés 5: Gestió de lliurament de productes	41
Procés 6: Gestió dels límits de la fase.....	43
Procés 7: Tancament de projecte	45

Projecte

Un projecte és una organització temporal que es crea amb el propòsit de lliurar un o més productes comercials segons un Business Case convingut.

Característiques d'un projecte:

- Canvi
- Temporal
- Interfuncional
- Únic
- Incertesa

Estructura de PRINCE2

PRINCE2 es basa en 3 estructures:

- Els principis, (7)
- Les temàtiques, (7)
- Els processos, (7)

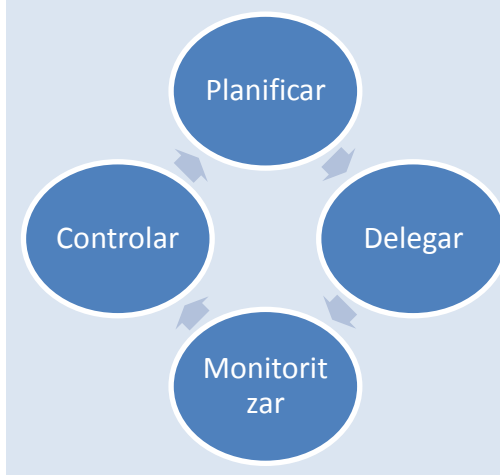
Gestió de Projecte

La gestió de projectes és la planificació, delegació, seguiment i control de tots els aspectes del projecte, i la motivació d'aquells que participen per aconseguir els objectius del projecte, dins de les fites de rendiment previstes per a durada, cost, qualitat, abast, beneficis i riscos

Aspectes de gestió:

- Costos
- Calendari
- Abast
- Riscos
- Beneficis

Tasques del Project Manager:

**Els principis**

7 principis PRINCE2:

- Justificació comercial contínua
- Aprendre de l'experiència
- Rols i responsabilitats definits
- Gestió per fases
- Gestió per excepcions
- Enfocament en els productes
- Adaptació per correspondre a l'entorn del projecte

Les temàtiques

7 temàtiques PRINCE2:

- Business Case
- Organització
- Qualitat
- Plans
- Riscos
- Canvi
- Progrés

Els processos

7 processos PRINCE2:

- (SU) Posada en Marxa del projecte
- Direcció del projecte
- (IP) Inici del projecte
- (SB) Gestió dels límits de la fase
- Control d'una fase
- Gestió del lliurament de productes
- (CP) Tancament del projecte

Temàtica 1: El Business Case

La temàtica del Business Case té el propòsit d'establir els mecanismes per a jutjar si el projecte és desitjable, viable i abastable, i que es manté així al llarg del projecte: **Justificació comercial (continua)**.

Aquesta justificació comercial continua es documenta en el **Business Case**. Els usuaris principals són els responsables d'especificar els beneficis i posteriorment de realitzar-los. L'executiu és responsable d'assegurar que els beneficis especificats pels usuaris principals representen una bona relació qualitat/cost, i que estiguin alineats amb els objectius corporatius, i que es puguin dur a terme.

El Business Case és una eina que es manté viva al llarg de tot el projecte, i respon en tot moment a la pregunta: Mereix la pena invertir en aquest projecte? Aquesta pregunta el PM se la fa:

- A l'inici del projecte
- Al final de cada fase
- A cada excepció

Continguts del Business Case:

Continguts:

- **Resum executiu**
- **Raons:** Raons per a dur a terme el projecte. Explica la forma en que el projecte possibilitarà/facilitarà aconseguir els objectius i estratègies de l'organització.
- **Opcions comercials:** Anàlisi i recomanació justificada de les opcions comercials bàsiques:
 - Fer el projecte
 - Fer alguna cosa
 - No fer res
- **Beneficis esperats:** Beneficis qualitatius i quantitatius que el projecte oferirà, expressats de forma que puguin medir-se i amb toleràncies.
- **Contrabeneficis previstos:** Resultats del projecte que puguin considerar-se negatius. No són riscos ja que els contrabeneficis segur que tindran lloc. Contrabeneficis tant durant l'execució del projecte com post-projecte
- **Calendari**
- **Costos**
- **Avaluació de la inversió:** Comparació de beneficis i contrabeneficis amb costos del projecte. ROI, VAN i TIR del projecte
- **Riscos principals:** Relació de riscos principals, probabilitats i impacte

Derivacions:

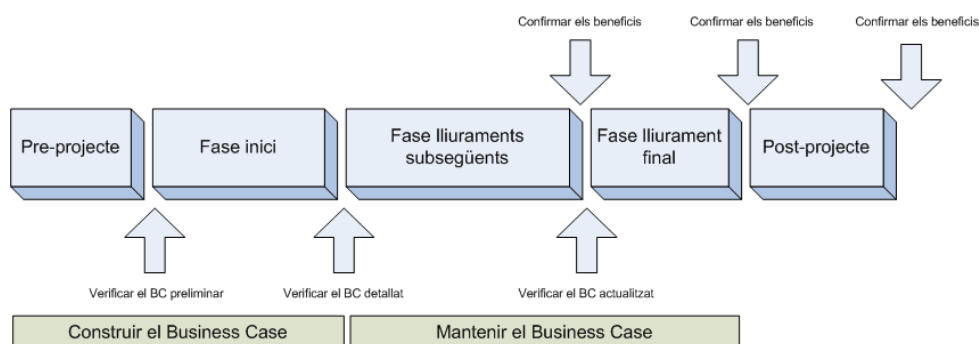
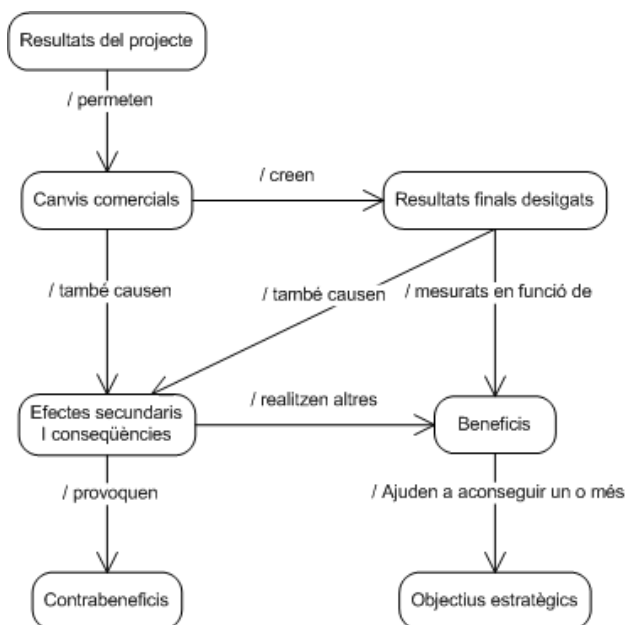
- Raons: Mandat del projecte i Expedient del projecte
- Costos i calendari: Pla de projecte
- Beneficis esperats: Usuaris principals
- Relació cost/benefici: Executiu
- Riscos: Registre de riscos
- Registre de qüestions

Qualitat:

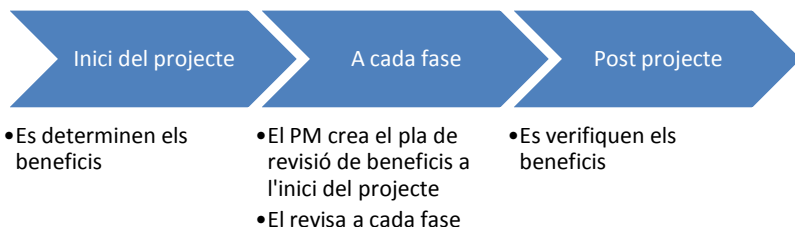
- El pla de projecte i el Business Case estan alineats
- Els beneficis estan identificats, justificats i queda clar com es materialitzen
- Queda clar que s'entén per resultat satisfactori
- Queda clar quina alternativa és la preferida i perquè
- El BC identifica i justifica costos, riscos, recursos i finançament

Un projecte genera **resultats**, (outputs), **resultats finals**, (outcome), i **beneficis**. Un resultat és qualsevol dels productes definits, (per ex: Un sistema de vendes). Un resultat final és la conseqüència del canvi derivat de l'ús dels productes, (per ex: Les comandes de venda es processen més ràpidament i sense errors). Per últim els beneficis és la millora mesurable que es deriva dels resultats finals, (per ex: els costos en la gestió de vendes es redueixen en un 10%).

El Business Case es construeix al iniciar-se el projecte i es manté durant tota la vida del projecte. Es formalment verificat per la junta del projecte a cada punt de decisió principal. **L'executiu és responsable d'assegurar que el BC es crei i s'aprovi**



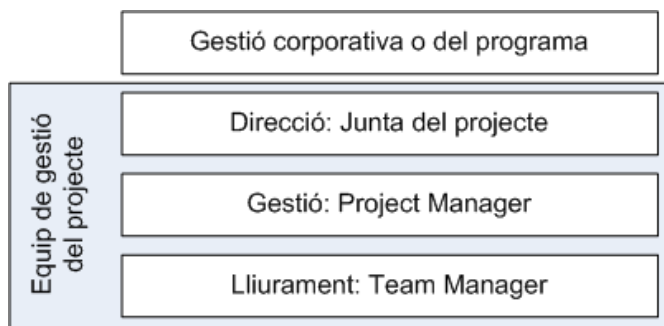
Business Case / Confirmació dels beneficis:



Verificar si el producte del projecte proporciona veritablement les millores i avantatges corporatives que es van preveure

Temàtica 2: Organització

El propòsit de la temàtica d'organització és la definició i l'establiment de l'estructura de responsabilitats i delegació del projecte. El "Qui"

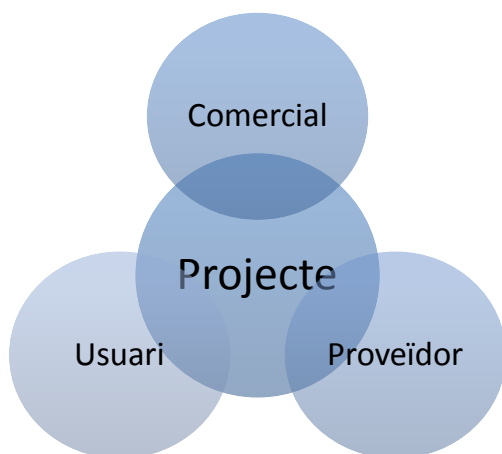


PRINCE2 proposa 4 estructures de gestió:

- **Direcció corporativa o de programa:** En aquest nivell és on te lloc l'encàrrec del projecte, es defineix qui serà l'executiu del projecte, així com les definicions de les toleràncies principals. Aquest estament no intervé en el projecte.
- **Direcció:** De la mà de la Junta de projectes, (JP), i amb l'Executiu com a cap visible. És responsable de l'èxit del projecte.
- **Gestió:** El Project Manager, (PM), és el responsable únic de la gestió diària del projecte. La seva responsabilitat passa per assegurar que el projecte produirà els productes requerits de conformitat amb les fites de temps, cost, qualitat, abast, risc i rendiment dels beneficis.
- **Lliurament:** De la mà dels Team Managers, (TM). Son responsables del lliurament dels productes al nivell de qualitat apropiat.

Els tres interessos del projecte

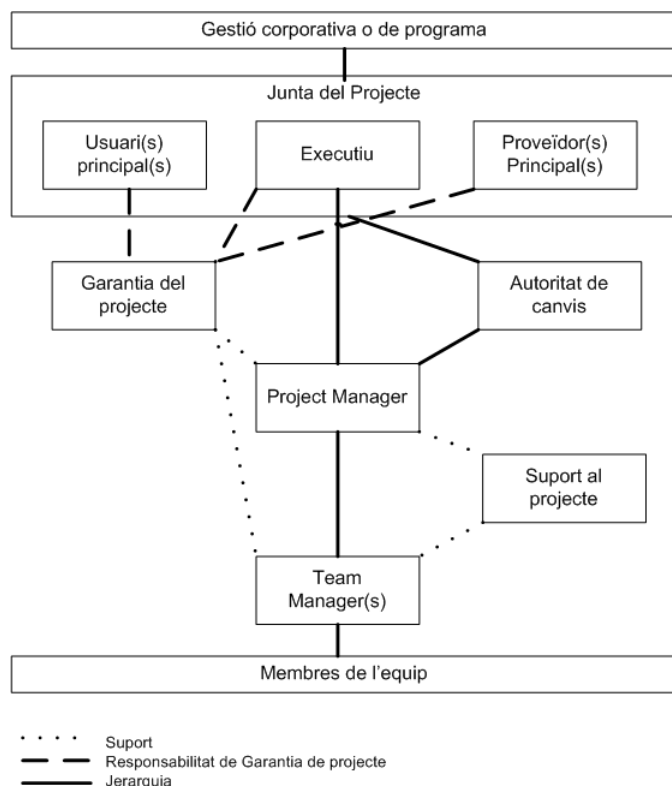
PRINCE2 estableix que en tot projecte sempre intervenen tres categories de parts interessades:



- **Comercial:** De la mà del rol de l'executiu. Els productes del projecte han de satisfer en tot moment una necessitat comercial que justifiqui la inversió, amb una bona relació qualitat/preu
- **Usuari:** El projecte, alhora d'estar justificat comercialment, ha de satisfer les necessitats de qui utilitzaran, operaran, mantindran o rebran algun impacte del projecte i/o dels seus productes.
- **Proveïdor:** La creació dels productes del projecte necessiten de recursos amb certes competències. El punt de vista del proveïdor i les seves necessitats també han d'estar contemplades.

L'equip de gestió del projecte

L'equip de gestió del projecte és l'estructura temporal específicament dissenyada per a gestionar el projecte fins a la seva fi.



La Junta de projecte aglutina els 3 interessos del projecte, (comercial, usuari i proveïdor). **El rol de PM i executiu no es poden compartir. No pot haver més d'un PM ni més d'un executiu. Les responsabilitats en presa de decisions del PM i de l'executiu no es poden delegar.** La Junta de projecte rendeix comptes a la gestió corporativa o de programa. Autoritza fons, preveu els recursos necessaris i proporciona suport visible i sostingut al PM.

La Junta de projectes es caracteritza per tenir Autoritat, Credibilitat, Habilitat per delegar i Disponibilitat

Executiu: Cap visible de la Junta de projectes. L'executiu és qui nomena a la resta de membres de la Junta, al PM i a la resta de l'equip de gestió. La seva responsabilitat principal és el Business Case

Usuaris principals: Son responsables d'especificar les necessitats i de verificar els productes del projecte.

Proveïdor principal: És responsable de garantir la qualitat dels productes.

Garantia de projecte: Es responsable de fer el seguiment de tots els aspectes del rendiment del projecte i dels productes de forma independent al PM. Però també és responsable de donar suport al PM, en assessorar i orientar sobre normes corporatives i identificació del personal adient per alguns aspectes del projecte

Autoritat de canvis: La junta de projectes defineix, a l'Estratègia de Gestió de la Configuració, una escala de classificació per establir responsabilitats davant canvis d'abast o "fora especificació". Depenent del tipus de canvi actuarien:

- La gestió corporativa o de programa
- La Junta de projecte
- El Project Manager
- L'autoritat de canvis

El Project Manager: El PM és l'únic responsable de la gestió diària del projecte. Dirigeix als TMs i a Suport de projecte, i actua com a enllaç amb la JP i Garantia de projecte.

El Team Manager: El PM, depenent del projecte, pot ser alhora TM. El TM és responsable de produir els productes assignats pel PM.

Estratègia de Gestió de la Configuració, (EGConf)

L'estratègia de gestió de la configuració és un document en que s'identifiquen com i qui controlaran i protegiran els productes del projecte

Continguts:

- **Introducció**
- **Procediment de gestió de la configuració:** Planificació, Identificació, control, (emmagatzemament/accés, seguretat dels productes, procediments de lliurament). Haurà de contemplar tant les normes establertes per gerència i direcció corporativa o de programa, com les pròpies per al projecte.
- **Procediment de control de canvis i qüestions:** Registre, examen, proposta, decisió i implementació de les normes de control de canvis i qüestions.
- **Eines i tècniques:** Relació d'eines i tècniques que s'empraran en la gestió de la configuració.
- **Fitxes:** Definició de composició i format del registre de qüestions i fitxes d'elements de configuració.
- **Informes:** Informe de qüestions, informe d'estat dels productes i altres informes.
- **Calendari de les activitats de gestió de la configuració, control de canvis i qüestions:** Indicació de quan s'han de dur a terme les activitats formals, (presentació d'informes, auditories, etc)
- **Rols i responsabilitats**
- **Escales de prioritat i severitat:** Determinació dels nivells d'actuació davant canvis i "fora especificació".

Derivacions:

- Sistema corporatiu de gestió de la configuració
- Estratègia de gestió de la qualitat, (corporativa, d'usuari i/o de proveïdor)
- Necessitats específiques de productes del projecte
- Estructura de l'equip de gestió del projecte

Qualitat:

- Els rols i les responsabilitats estan clars
- L'estratègia del projecte és adequada a la grandària del projecte
- El control de versions està contemplat

Estratègia de gestió de la comunicació

Document que conté la descripció dels mitjans i la freqüència de les comunicacions a persones externes i internes al projecte. Estableix un flux d'informació controlat i bidireccional

Continguts:

- **Introducció**
- **Procediment de comunicació:** Descripció del procés de comunicació
- **Eines i tècniques**
- **Fitxes:** Definició de les fitxes de comunicació, (per ex: registre de correspondència externa)
- **Informes:** Per ex: Indicadors de rendiment.
- **Calendari de les activitats de comunicació:** Quan es porten a terme les activitats de comunicació, (per ex: al final de cada fase). Qui intervé, que rep, quines eines s'empren.
- **Rols i responsabilitats**
- **Anàlisi de les parts interessades:** Identificació de les parts interessades i continguts principals
- **Necessitats d'informació per a cada part interessada:** Informació que espera cada part interessada. Emissors i destinataris. Mitjans de comunicació. Formats de les comunicacions

Derivacions:

- Polítiques d'informació corporativa
- Estratègies d'informació definides al programa
- Altres elements documentals, (estratègia de riscos, qualitat i configuració, estructura de l'equip de gestió, etc)

Qualitat:

- S'han identificat totes les parts interessades
- Hi ha acord del contingut d'informació amb les parts interessades
- Hi ha un conjunt de normes comunes per les comunicacions

Temàtica 3: Qualitat

El propòsit de la temàtica de qualitat és definir i implementar els mitjans amb els que el projecte crearà i verificarà que els productes siguin aptes per al seu propòsit

La qualitat es defineix com la totalitat de les característiques inherents o assignades a un producte que influeixen en la seva capacitat per a demostrar que compleix les expectatives o satisfà unes necessitats, exigències o especificacions determinades. El principi de "centrar-se en els productes" és essencial en PRINCE2 per a definir la qualitat. PRINCE2 estableix 3 activitats principals:

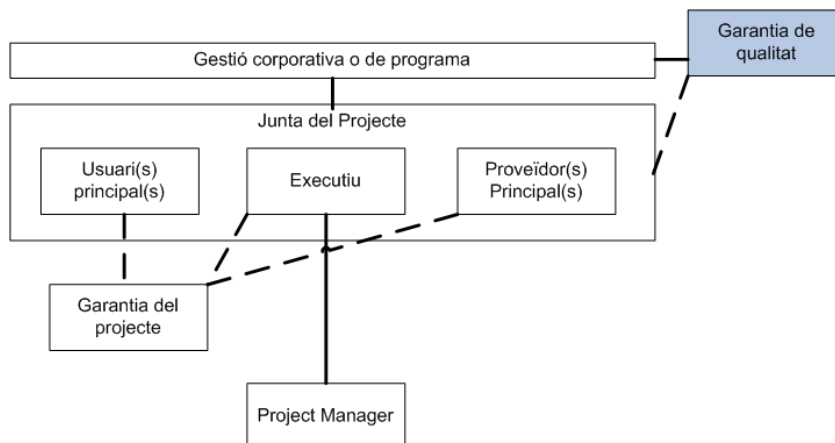
1. Identificar el producte del projecte, (especificació de la finalitat d'allò objecte de projecte)
2. Descriure els productes, (conjunt d'artefactes creats com a resultat del projecte), incloent els criteris de qualitat i els mètodes de verificació i acceptació
3. Implementar i fer seguiment dels mètodes de qualitat durant tot el projecte

La qualitat s'ha de planificar, i consisteix en la definició dels productes requerits per al projecte, amb els seus corresponents indicatius de qualitat, i mètodes per a comprovar-ho. El document de **Estratègia de Gestió de la Qualitat**, defineix l'estratègia de qualitat per al projecte. A més de la planificació, la qualitat s'ha de Controlar.

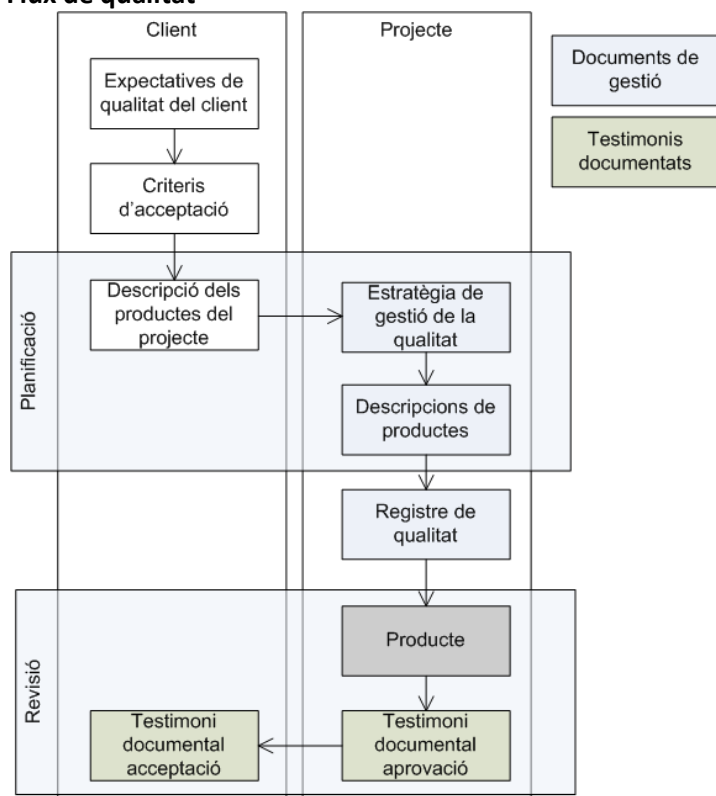
Garantia de qualitat

La Garantia de qualitat és un estament independent del projecte, que informa a la direcció corporativa o de programa sobre si el projecte s'està duent a terme de forma apropiada, i que apleix les normes de qualitat establertes.

No s'ha de confondre amb la Garantia del projecte, que si depèn del projecte



Flux de qualitat



1. Comprendre les expectatives de qualitat del client. Es creen en la posada en marxa del projecte
2. Definir els criteris d'acceptació del projecte. Descriure les principals característiques essencials del producte. Emprant la tècnica HHPN: "Ha d'obtenir", "Hauria d'obtenir", "Podria obtenir" i "No s'obtindrà, (de moment)"
3. Documentar tant allò descrit al punt 1 com les expectatives de qualitat del client en la Descripció del Producte del Projecte. Es crea en la posada en marxa del projecte com a part de l'Expedient del projecte
4. Formular una Estratègia de Gestió de la Qualitat. Descriu la forma en que s'articularen els procediments de qualitat per assegurar la qualitat del projecte
5. Redactar les Descripcions de Productes que siguin clares i que continguin els criteris de qualitat, toleràncies i mètodes d'assegurament de la qualitat. **La descripció dels productes no és opcional.**

6. **Crear el registre de qualitat.** El registre de qualitat fa la funció d'agenda dels principals esdeveniments de control de qualitat planificats
7. Dur a terme els mètodes de qualitat. Mètodes per executar durant el procés de construcció dels productes, i mètodes per avaluar la qualitat dels productes a la seva entrega.
8. Mantenir els testimonis documentals de qualitat i aprovació
9. Obtenir l'acceptació. Aprovació última del producte del projecte

Descripció del producte del projecte

Continguts:

- **Títol**
- **Propòsit:** Defineix la finalitat del producte del projecte i qui el farà servir.
- **Composició:** Descripció dels principals artefactes de que es compona el producte del projecte
- **Derivació:** Relació dels originadors del projecte, (productes existents que es modificaran, mandat del projecte, etc)
- **Competències necessàries per al desenvolupament:** Indicació de necessitats per al desenvolupament del projecte
- **Expectatives de qualitat del client**
- **Criteris d'acceptació:** Llista prioritzada de criteris que el producte del projecte ha d'acomplir.
- **Toleràncies de qualitat a nivell de projecte:** Si hi ha, especificació dels marges de tolerància.
- **Mètode d'acceptació:** Indica el mètode amb el que es confirmarà l'acceptació.
- **Responsabilitats d'acceptació:** Defineix qui és responsable de la confirmació d'acceptació.

Derivacions:

- Mandat de projecte

Qualitat:

- El propòsit està clar
- La composició defineix l'abast complet del projecte
- Els criteris d'acceptació són clars i tenen en compte totes les parts afectades

Estratègia de gestió de la qualitat

Continguts:

- **Introducció**
- **Procediment de gestió de la qualitat:** Descripció del procediment, que contempli:
 - Planificació
 - Control de qualitat, (normes, models i formularis, descripció dels mètodes, sistemes de medició)
 - Garantia de qualitat, (responsabilitats de la JP, auditories de compliment, revisions per part de gerència corporativa o de programa)
- **Eines i tècniques**
- **Fitxes:** Inclou el format del Registre de Qualitat
- **Informes**
- **Calendari de les activitats de gestió de la qualitat:** Indica quan es duran a terme les activitats formals de gestió de la qualitat.
- **Rols i responsabilitats**

Derivacions:

- Junta de projecte
- Expedient del projecte
- Normes organitzatives
- Requeriments de la gestió de la configuració

Qualitat:

- L'estratègia és independent del projecte i del PM
- L'estratègia s'ajusta a la política de qualitat corporativa o del programa

Registre de qualitat

Continguts:

- **Identificador de qualitat:** Referència única per a cada activitat de qualitat
- **Identificador(s) del producte:** Identificador únic de producte
- **Títol(s) del producte**
- **Mètode:** Descripció de l'activitat de qualitat, (per ex: auditoria, prova funcional)
- **Rols i responsabilitats:** Qui du a terme l'activitat, (productor), qui revisa, (revisor), qui aprova, (aprovador)
- **Dates:** Dates planificades i reals per a l'execució de l'activitat
- **Resultats:** El resultat de l'activitat, (aprovat, no aprovat, en revisió)
- **Fitxes de qualitat:** Referència a documentació de qualitat relacionada amb l'activitat o producte, (per ex: pla de proves)

Qualitat:

- Existeix un procediment que garanteix el registre de totes les activitats de qualitat necessàries
- S'ha determinat qui té la responsabilitat sobre el registre de qualitat
- El registre identifica activitats i productes de forma única
- L'accés al registre de qualitat està controlat

Descripció dels productes

Continguts:

- **Identificador:** Generalment Nom del projecte + Nom del producte + Versió del producte
- **Títol:** Nom del producte
- **Propòsit**
- **Composició:** Llista de parts divisibles del producte, (per ex: en un informe: llista de capítols i seccions previstes)
- **Derivació:** Dependència amb altres productes
- **Format i presentació**
- **Competències necessàries per al desenvolupament**
- **Criteris de qualitat**
- **Tolerància de qualitat**
- **Mètode de qualitat**
- **Competències necessàries per la qualitat**
- **Responsabilitats de qualitat**

Derivacions:

- Estructura jeràrquica de productes
- Estratègia de gestió de la qualitat
- Estratègia de gestió de la configuració

Qualitat:

- El propòsit del producte està clar i és coherent amb la resta de productes
- El producte està descrit amb un nivell de detall suficient
- S'ha identificat el responsable en el desenvolupament del producte
- Els criteris de qualitat estan prou detallats com per a permetre verificar la qualitat del producte

Temàtica 4: Plans

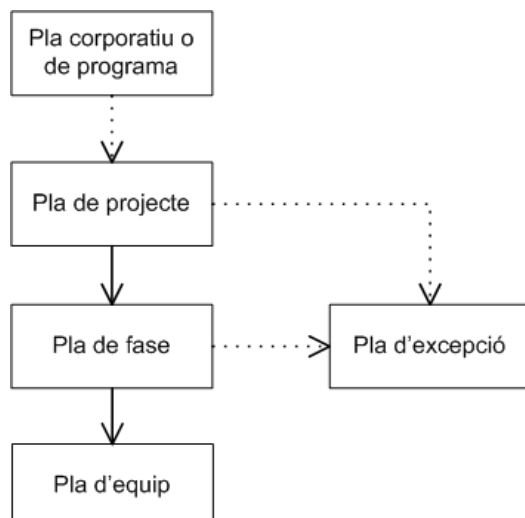
El propòsit de la temàtica de plans és facilitar la comunicació i el control definint els mitjans per a lliurar els productes, (on, com, qui, estimacions de quant i quan)

Un pla en PRINCE2 és molt més que un cronograma. Es l'especificació del com, quan i qui executarà cada element planificat. El pla ha d'estar alineat en tot moment amb el Business Case. El document de **Pla de Projecte** descriu tant el calendari com els productes que cal aconseguir, així com els recursos disponibles.

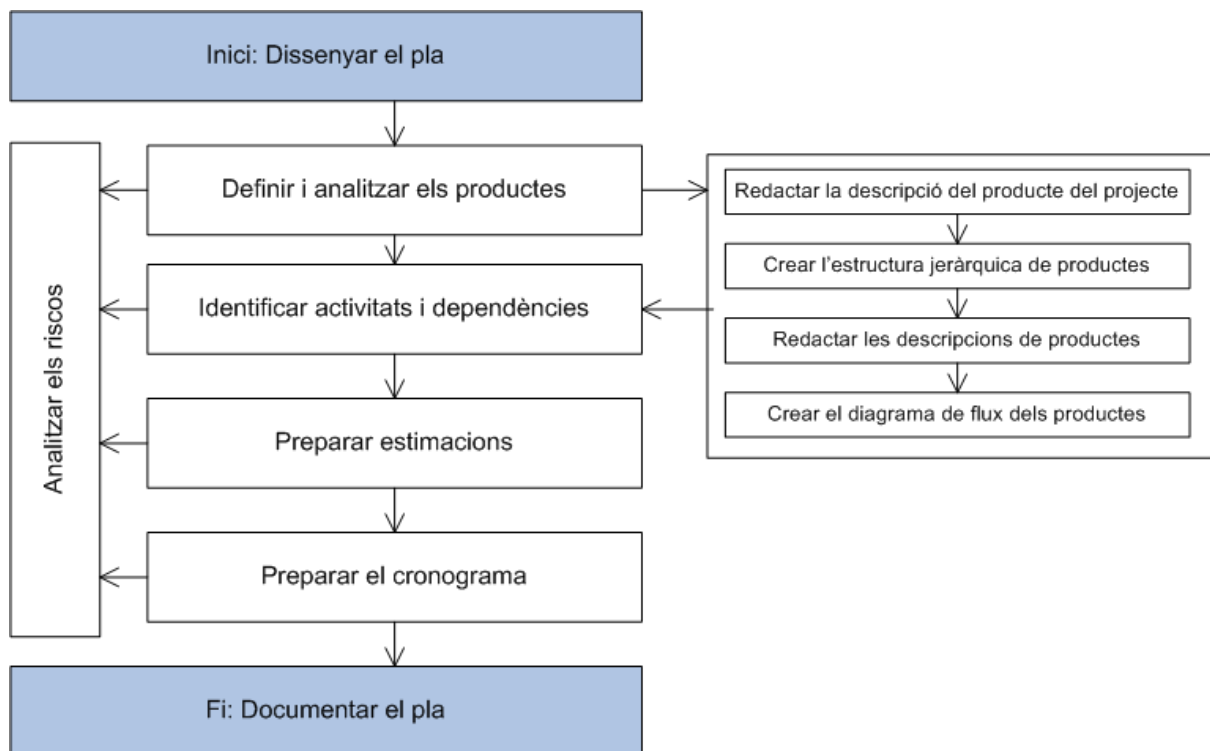
PRINCE2 proposa un enfocament de la planificació basat en productes. Alhora planteja tres nivells de planificació, amb tres nivells de detall diferents:

- **Pla de projecte:** Proporciona una explicació de com i quan s'han d'aconseguir les fites de rendiment de temps, cost, abast i qualitat del projecte, mostrant els productes, activitats i recursos principals requerits per al projecte.
- **Pla de fase:** Es similar al pla de projecte en tant a contingut, però desglossarà cada element al nivell de detall necessari
- **Pla d'equip:** Es elaborat per un Team Manager per a facilitar l'execució d'un o més paquets de treball.

Plans d'excepció



Un **pla d'Excepció** és un pla preparat per a fer front a una desviació respecte a toleràncies. Si s'aprova passarà a ser el nou pla de projecte o el nou pla de la fase en curs, (depenent de l'excepció).

Flux de plans**- Dissenyar el pla**

Prendre decisions sobre el format de presentació del pla, els destinataris, l'ús que en faran, etc.

- Definir i analitzar els productes

PRINCE2 emprà la tècnica de planificació basada en producte. Això implica la identificació,

Definició i anàlisi dels productes del pla. Per a cada producte localitzat:

- Només per al pla de projecte: Redactar la descripció del producte del projecte. Aquesta és la primera tasca en planificació basada en producte, abans de la primera fase.
- Crear l'estructura jeràrquica de productes: El pla desglossa els productes principals, els quals es tornen a desglossar fins arribar al nivell de detall adequat.
- Redactar les descripcions de productes: Es requereix una descripció per a cada producte identificat.
- Crear el diagrama de flux dels productes: El diagrama de flux permet prioritzar els productes que s'han de desenvolupar primer.

- Identificar activitats i dependències

Simplement identificar productes podria no ser suficient. Es necessita identificar les activitats requerides per a crear o modificar cada un dels productes planificats. Inclouent activitats de gestió, de comprovació de la qualitat, etc.

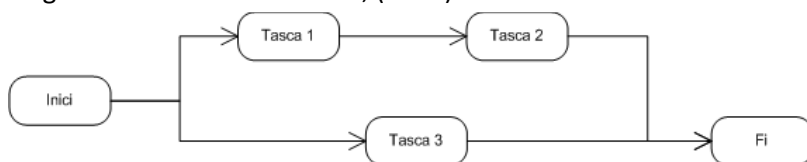
- Preparar estimacions

Al final toca prendre decisions per a determinar el temps i recursos necessaris per a dur a terme cada activitat. Les estimacions canvien inevitablement a mesura que el projecte avança. Regles bàsiques per a l'estimació:

- Assumir que els recursos son productius només en un 80%
- Els productes que treballen en diversos projectes necessiten més temps que els que treballen en exclusivitat.
- Les persones, en fer estimacions, son per regla general optimistes. Apliqui correccions per equilibrar l'excés d'optimisme
- L'experiència d'altres persones i altres punts de vista son importants
- Es important que les persones que fan l'estimació son també les que duen a terme la feina.
- Calculi el cost en base a activitats, i no de forma global per al projecte

- Preparar el cronograma

- Diagrama de xarxa d'activitats, (PERT)



Primer inicio	Duración	Primer fin
Nombre de tarea		
Ultimo inicio	Margen demora	Ultimo fin

- Diagrama de Gantt

- Analitzar els riscos

Aquesta tasca te lloc en paral·lel amb la resta de tasques de planificació. Cada activitat localitzada és examinada per a determinar riscos potencials. Els riscos identificats es registren al Registre de Riscos.

- Documentar el pla

Les tasques anteriors es consoliden en el document del Pla de projecte.

Pla de projecte / Pla de fase

Continguts:

- **Descripció del pla:** Ha d'incloure l'abast del pla, (projecte, fase, equip, excepció, etc)
- **Prerrequisits del pla:** Descripció dels aspectes fonamentals que han de tenir lloc per a que la planificació tingui èxit.
- **Dependències externes:** Tot allò extern que pot influir en la planificació.
- **Suposicions relacionades amb la planificació:** Tots els aspectes que es donen per certs i son importants per al pla
- **Lliçons incorporades**
- **Seguiment i control:** Informació sobre com es controlarà i es farà seguiment del pla
- **Pressupostos:** Previsió de temps i costos. Inclouent previsions per a riscos i canvis
- **Toleràncies:** Toleràncies en temps, cost i riscos
- **Descripcions de productes:** Relació dels productes coberts pel pla. Per al pla de projecte: Producte del projecte. Per al pla de fase: Productes inclosos a la fase. Per al pla d'equip: El paquet de treball
- **Cronograma:** En representació gràfica, (Gantt, barres, PERT), o en format de taula.

Derivacions:

- Expedient del projecte
- Estratègia de gestió de la qualitat
- Estratègia de gestió dels riscos
- Estratègia de gestió de les comunicacions
- Estratègia de gestió de la configuració
- Registres

Qualitat:

- El pla és realista i factible
- Les estimacions estan consensuades amb els equips que les duren a terme
- Els TMs estan d'acord amb la planificació
- El pla compleix amb les normes corporatives o de programa
- El pla incorpora lliçons de projectes anteriors
- El pla compleix amb els requeriments legals aplicables
- El pla cobreix activitats de gestió i control
- El pla secunda els documents d'estratègia definits per al projecte

Temàtica 5: Risc

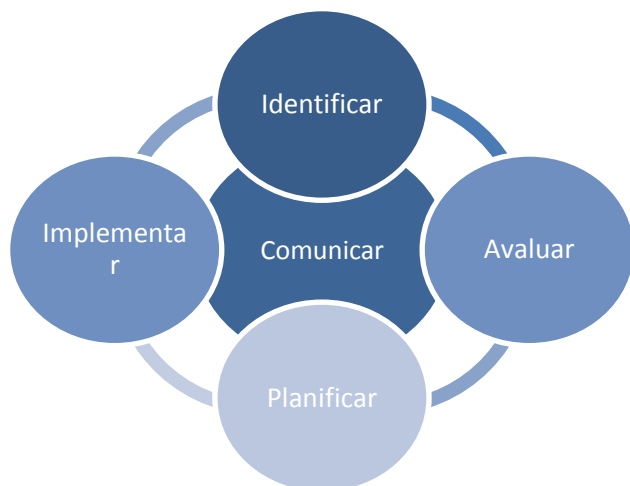
El propòsit de la temàtica de risc és identificar, avaluar i controlar la incertesa i, en conseqüència, millorar les possibilitats de que el projecte tingui èxit.

Un risc és un esdeveniment o un conjunt d'esdeveniments incert(s) que, si tenen lloc, tindrien un impacte sobre els objectius del projecte. Aquest impacte pot ser negatiu, (amença), i cal evitar-los, o positiu, (oportunitat), i cal potenciar-los.

La gestió dels riscos ha de ser un procediment sistemàtic, i no basat en la casualitat. Es tracta de localitzar, avaluar i controlar riscos de forma proactiva. La gestió de riscos segueix el principi de "justificació comercial continua". L'avaluació dels riscos ens permet respondre de forma constant si mereix la pena continuar amb el projecte. **El que està en risc son els objectius del projecte, no el projecte.** Un risc afecta a un o més objectius concrets del projecte. Aquests impactes alhora afecten a temps, cost, qualitat, abast, beneficis i recursos.

El **Registre de Riscos** és l'eina bàsica per la gestió dels riscos. Generalment **mantinguda per Suport a Projecte**. Per altra banda l'**Estratègia de Gestió de Riscos** permet identificar responsables davant riscos segons categories, així com toleràncies admissibles per als diversos tipus de risc.

Procediment de gestió de riscos



- Identificar

- Identificar el context: Obtenir informació sobre el projecte per a comprendre els objectius concrets que estan en risc i formular una estratègia de gestió dels riscos. Eines: Llistes de revisió, llistes de riscos, pluja d'idees, estructures jeràrquiques de riscos
- Identificar riscos: Reconèixer les amenaces i oportunitats que afecten a objectius del projecte. Registrar-los i preparar mecanismes d'alerta anticipada.

- Avaluar

- Estimar: Avaluar els riscos en base a la seva probabilitat d'impacte. Eines: Arbres de probabilitat, anàlisi de pareto. Taules de probabilitat/impacte
- Avaluar: Determinar l'impacte net de totes les amenaces vistes en conjunt. Eines: Perfils de risc abreujat

- Planificar

Preparar respostes de gestió concretes a amenaces i oportunitats. És important que la resposta al risc sigui proporcional al risc i que ofereixi una bona relació de cost/benefici. La resposta al risc probablement no elimini completament el risc, i pot quedar un **valor residual del risc** que s'ha de tenir present. També és possible que una resposta a un risc canviï algun aspecte del projecte que pugui generar l'aparició de riscos secundaris que també s'han de controlar.

Taula de resposta a amenaces i oportunitats

Respostes a amenaces	Respostes a oportunitats
Evitar	Aprofitat
Reduir (probabilitat i/o impacte) Estratègia alternativa (només redueix l'impacte) Transferir (només redueix l'impacte i generalment l'impacte financer)	Incrementar
Compartir	
Acceptar	Rebutjar

- Implementar

L'objectiu és garantir que es posen en marxa les respostes a riscos planificats, que es faci un seguiment, i que es duixin a terme rectificacions si és necessari. El més important en aquesta fase és assegurar-se que estan clars els rols i responsabilitats d'actuació davant el risc.

- Propietari del risc: Responsable de la gestió, seguiment i control de tots els aspectes d'un risc determinat
- Executor del risc: Persona responsable d'executar les accions de resposta al risc

- Comunicar

La comunicació és una acció continua. S'ha de garantir que la informació relacionada amb riscos que afecten al projecte es comuniquin a totes les parts interessades, tant internes com externes. Eines: Informe de punt de control, informe de desenvolupament, informe de final de fase, informe de final de projecte.

Registre de riscos

Continguts:

- **Identificador del risc:** Referència única
- **Autor del registre**
- **Data de registre**
- **Categoria del risc:** Tipus de risc, (per ex: qualitat, cronograma, legal, etc)
- **Descripció del risc**
- **Probabilitat, impacte i valor esperat:** Probabilitat, (%), impacte, (€) i valor esperat, (€ sobre %)
- **Proximitat:** Determina el moment en que el risc pot aparèixer, (per ex: imminent, durant la fase, durant el tancament, etc)
- **Categories de resposta al risc:** Segons la taula anterior: Rebutjar, Acceptar, Compartir, Transferir, etc
- **Resposta al risc:** Resposta coherent amb la categoria de resposta on s'expliquen les accions a dur a terme
- **Estat del risc:** Obert, en execució de resposta o Tancat
- **Propietari del risc:** Responsable del seguiment i control del risc
- **Executor del risc:** Responsable d'executar la resposta al risc

Derivacions:

- La composició es deriva de l'Estratègia de gestió de riscos

Qualitat:

- Els riscos s'han identificat de forma única
- L'accés al registre de riscos està controlat

Estratègia de gestió de riscos

Continguts:

- **Introducció**
- **Procediment de gestió del risc:** Amb activitats com Identificar, Avaluar, Planificar, Implementar i Comunicar
- **Eines i tècniques**
- **Fitxes:** Incloent el format del Registre de riscos
- **Informes:** Incloent propòsit de l'informe, calendari d'elaboració i destinataris
- **Calendari de les activitats de gestió del risc:** Indica quan es duran a terme les activitats de gestió de riscos. Per ex: Al final de cada fase
- **Rols i responsabilitats**
- **Escales:** Defineix les escales per a determinar la probabilitat i l'impacte
- **Proximitat:** Usualment: Imminent, durant la fase, després de la fase, durant el projecte i després del projecte
- **Categories de riscos**
- **Categories de resposta a riscos**
- **Indicadors de preavís:** Definició dels indicadors que activaran les respostes a riscos
- **Tolerància a riscos:** Defineix les escales de resposta a riscos depenent del tipus de risc i del seu impacte
- **Pressupost per a riscos**

Derivacions:

- Expedient de projecte
- Business Case

Qualitat:

- Les responsabilitats estan clares
- Les escales, el valor esperat i les definicions de proximitat estan clares
- Les escales son adequades

Temàtica 6: Canvi

El propòsit de la temàtica de canvi és identificar, avaluar i controlar qualsevol canvi potencial o aprovat que afecti a la *baseline*.

El canvi és quelcom que només es pot considerar en relació amb un *status quo* establert, es a dir, una *baseline*. Per tant, **es necessari** per a una gestió de canvi i qüestions efectiva **que existeixi una gestió de la configuració** en la que **s'estableixin baselines per als productes del projecte**, i que garanteixi el lliurament de les versions correctes al client.

El registre de canvis i de qüestions

Els procediments de control de canvis i de qüestions asseguruen que s'identifiquen, s'avaluen i que, o bé s'aproven, es rebutgin o s'ajornin tots els canvis i qüestions que puguin afectar a les *baselines* acordades per al projecte.

PRINCE2 empra el terme "Qüestió" per a referir-se a qualsevol esdeveniment important que hagi ocorregut, que no estigui planificat i que requereixi alguna acció de gestió. Els tipus de qüestió son els següents:

- **Sol·licitud de canvi:** Un afegit a l'abast. Un afegit funcional. Quelcom no previst que s'ha d'incloure. En definitiva, un canvi sobre la *baseline*.

- **Fora especificació:** Una sol·licitud sobre una funcionalitat que hauria d'estar coberta segons l'especificació de producte, però que no ho està per error o no ho pot estar.
- **Problema/Assumpte:** Qualsevol altra qüestió que el PM necessita resoldre, o per la qual ha de presentar una excepció.

Per a mantenir una gestió de canvi i qüestions eficient s'empren els documents següents:

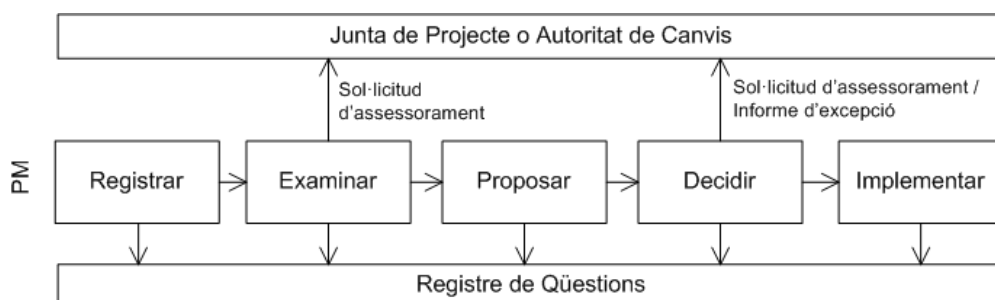
- **Estratègia de Gestió de la Configuració**
Només és possible mantenir un control sobre els canvis si s'estableixen les baselines del projecte i aquestes es mantenen. El document d'EGConf aporta aquestes definicions. Entre d'altres qüestions el EGConf informa, ja des de la fase d'inici:
 - Les escales per ordenar les Qüestions per prioritat
 - L'escala per classificar la gravetat de les Qüestions
 - Les Qüestions de les que s'ha d'ocupar cada nivell de gestió del projecte, atenent a la seva gravetat. En especial, quines qüestions seran abordades per l'Autoritat de Canvis
- **Fitxes d'Elements de Configuració**
Cada element de configuració, (cada producte, cada element documental, etc), és definit amb una fitxa, on figura informació com l'estat, la descripció i la versió en curs.
- **Informes sobre l'Estat dels Productes**
Els informes sobre l'estat de productes es poden extreure a cada fase, tot el projecte, un historial d'un producte concret etc. Això permet al PM conèixer la situació dels productes des de punts de vista diferents.
- **Arxiu Diari**
L'Arxiu Diari serveix al PM per a prendre nota d'aquelles qüestions que pot resoldre de forma informal, i de les que interessa mantenir una història.
- **Registre de Qüestions**
Més formal que l'Arxiu Diari. Aquí el PM pren nota d'aquelles qüestions que necessita resoldre de forma formal. El PM porta control i fa seguiment d'aquest registre de forma constant.
- **Informes de Qüestions**
Aquest informe conté la descripció, l'avaluació de l'impacte i les recomanacions per a una única qüestió. Només per aquelles qüestions que necessiten elevar-se a un altre nivell de gestió.

Procediment de control de canvis i qüestions

El procediment de control de canvis i qüestions inclou cinc tasques principals:

- **Registrar:** Determinar el tipus de qüestió que ha estat plantejada, i si es pot resoldre de forma formal o informal.
- **Examinar:** Determinar la gravetat de la qüestió. Analitzant l'impacte d'aquesta sobre les àrees comercial, d'usuari i proveïdor.
- **Proposar:** Després de conèixer l'impacte de la qüestió, el PM fa una proposta per a resoldre-la. Si la proposta fa excedir algun marge de tolerància, cal plantejar-se la creació d'un Informe d'excepció

- **Decidir:** Depenent de la qüestió, de la seva gravetat, és possible que el PM pugui resoldre-la sense que afecte a cap marge del projecte. Si és així presentarà únicament un informe de qüestió a la Junta de Projecte. En cas contrari presentarà aquest informe juntament amb un informe d'excepció.
- **Implementar:** Depenent del punt anterior, durà a terme les accions per a resoldre la qüestió, o bé crearà l'informe d'excepció.



Les decisions de la Junta de projecte es poden resumir de la forma següent:

Sol·licitud	Resposta de la JP o Autoritat de Canvis	Altres consideracions
Sol·licitud de canvi	- Aprovar el canvi - Rebutjar el canvi - Ajornar la decisió - Sol·licitar més informació - Sol·licitar un pla d'excepció	No poden emprar-se les toleràncies per a finançar canvis. S'ha d'aprovar nou pressupost
Fora especificació	- Atorgar una concessió, (acceptar el fora especificació) - Ordenar la resolució del fora especificació - Ajornar la decisió - Sol·licitar més informació - Sol·licitar un pla d'excepció	Acceptar un fora d'especificació es coneix com a concessió . Si s'atorga una concessió el producte afectat s'ha de revisar per a incloure la nova especificació
Problema/Assumpte	- Proporcionar assessorament - Sol·licitar un pla d'excepció	

Registre de Qüestions

Continguts:

- **Identificador de la qüestió**
- **Tipus de qüestió:** Sol·licitud de canvi, Fora especificació o Problema/Assumpte
- **Data de comunicació**
- **Presentada per**
- **Autor de l'informe de qüestions**
- **Descripció de la qüestió**
- **Prioritat:** Segons escala establerta a l'Estratègia de Configuració. La prioritat pot canviar posteriorment a l'anàlisi de l'impacte
- **Severitat:** Igual que la prioritat
- **Estat:** Estat actual de la qüestió i data de la última actualització
- **Data de tancament**

Derivacions:

- El format del registre s'estableix a l'Estratègia de Gestió de la Configuració
- La informació de la qüestió es va completant al registre a mida que la qüestió avança

Qualitat:

- Les qüestions estan indicades de forma única
- L'estat indica si s'han dut a terme accions
- Les qüestions que evolucionen en Riscos es traslladen al registre de Riscos i s'anota la qüestió com a transferida

Informe de qüestions

L'informe de qüestions presenta tota la informació relativa a una única qüestió del registre.

Continguts:

- **Identificador de la qüestió**
- **Tipus de qüestió:** Sol·licitud de canvi, Fora especificació o Problema/Assumpte
- **Data de registre**
- **Registrat per**
- **Autor de l'informe de qüestions**
- **Descripció de la qüestió**
- **Prioritat:** Segons escala establerta a l'Estratègia de Configuració. La prioritat pot canviar posteriorment a l'anàlisi de l'impacte
- **Severitat:** Igual que la prioritat
- **Anàlisi de l'impacte:** Anàlisi detallat del probable impacte de la qüestió. Pot incloure llista de productes afectats directa o indirectament.
- **Recomanacions:** Recomanació d'acció per part del PM
- **Decisió:** Decisió final presa, (per la JP o Autoritat de canvis)
- **Aprovat per:** Indicació sobre qui ha pres la decisió
- **Data de la decisió**
- **Data de tancament:** Data de tancament de la qüestió

Derivacions:

- El format de l'informe s'estableix a l'Estratègia de Gestió de la Configuració
- Informe(s) de desenvolupament
- Informe(s) de Punt de Control
- Registres de Qualitat i de Riscos

Qualitat:

- La qüestió no és ambigua
- S'ha fet un anàlisi detallat de l'impacte
- S'ha tingut en consideració l'efecte sobre les toleràncies

Temàtica 7: Progrés

El propòsit de la temàtica de progrés es l'establiment de mecanismes per a fer un seguiment i comparar els assoliments reals amb els planificats. El progrés és la medició de l'assoliment dels objectius d'un pla. Es pot fer seguiment a nivell de paquet de treball, fase o projecte. PRINCE2 basa el progrés en la justificació comercial continua i la gestió per fases.

Excepcions i toleràncies

Una excepció és un situació en la que es pot preveure que tindrà lloc una desviació per sobre dels nivells de tolerància acordats. Les toleràncies son les desviacions permissibles per sobre o per sota dels objectius d'un pla, en quant a temps i cost. Si les toleràncies s'excedeixen és necessari presentar una excepció.

Àrea de tolerància	Toleràncies a nivell de projecte	Toleràncies a nivell de fase	Toleràncies a nivell de paquet de treball	Toleràncies a nivell de producte
Temps	Pla de projecte	Pla de fase	Paquet de treball	
Cost	Pla de projecte	Pla de fase	Paquet de treball	
Abast	Pla de projecte	Pla de fase	Paquet de treball	
Risc	Estratègia de Gestió dels riscos	Pla de fase	Paquet de treball	
Qualitat	Descripció del producte del projecte			Descripció de producte
Beneficis	Business Case			

Delegació d'autoritat



La gerència corporativa o de programa se situa fora del projecte, però estableix les exigències generals i els nivells de tolerància per al projecte.

La Junta del projecte efectua els controls següents:

- Autoritzacions:
 - En la fase de posada en marxa, autoritza l'inici del projecte
 - Aprova la documentació d'inici del projecte i autoritza el projecte
 - Al procés de Gestió dels límits de la fase, la Junta revisa el **Pla de Fase** o el **Pla d'Excepció**, i pot autoritzar la fase o bé tancar prematurament el projecte

- Després del procés de Tancament de projecte, la Junta revisa l'informe de tancament de projecte i autoritza el tancament
- Actualitzacions sobre el progrés: Informes de desenvolupament i informes de final de fase
- Excepcions i canvis: Informes d'excepció i informes de qüestions

El Project Manager disposa dels controls següents:

- Autoritzacions: Durant el procés de control d'una fase, el PM autoritza paquets de treball
- Actualitzacions sobre el progrés: **Informes de Punt de Control** elaborats per TM

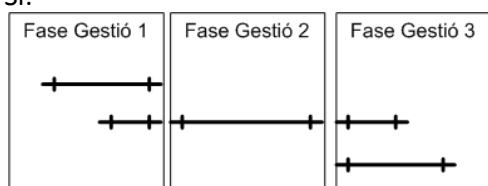
Excepcions i canvis: Ús dels **registres** i **arxius** del projecte per la localització de riscos i qüestions que s'hagin de resoldre

La Junta de projecte autoritza les fases de gestió del projecte una a una. Al final de cada fase, en el procés de gestió dels límits de la fase, el PM revisa el Business Case i el Pla de projecte, actualitzarà la documentació amb els resultats de la fase i crea l'**Informe de Final de fase** i un **Pla de la Fase Següent**. La Junta autoritza o no la Fase Següent, o bé tancar prematurament el projecte. La Junta delega en el PM el control diari de la fase.

Composició de les fases

En la creació de les del projecte, és obligatori l'ús de les fases de Gestió de PRINCE2, i que aquestes estiguin en consonància amb les fases tècniques del projecte.

Sí:



No:



Tipus de control

- **Controls basats en esdeveniments**
Tenen lloc al ocórrer un esdeveniment específic. Per exemple: El final d'una fase, la finalització de la creació de la documentació d'inici, la creació d'un informe d'excepció, etc.
- **Controls basats en temps**
Tenen llocs a intervals de temps establerts. Per exemple: L'elaboració d'informes de desenvolupament mensuals, informes de Punt de control setmanals, etc.

Documents de gestió del progrés

- **Pla de projecte:** Aquest document inclou fites de rendiment i toleràncies a nivell de projecte. Qualsevol amenaça a nivell de projecte ha de presentar-se com una Excepció a la Junta de Projecte
- **Pla de fase:** Conformar el dia a dia de l'execució d'una fase. Conté informació sobre les activitats de la fase, calendari i recursos necessaris.
- **Pla d'excepció:** La Junta de Projecte pot sol·licitar un Pla d'Excepció després d'examinar un Informe d'Excepció. El Pla d'excepció substitueix al pla que ha originat l'excepció
- **Paquets de treball:** El PM autoritza els Paquets de Treball i les toleràncies del paquet es consensuen entre el TM i el PM

Documents d'informació del progrés

- **Informe de Punt de Control:** El TM l'elabora per al PM amb informació sobre el progrés del Paquet de Treball. El PM basarà el seu anàlisi de l'estat de la fase en base a aquests informes.
- **Informe de Desenvolupament:** El PM elabora aquest informe per a la Junta amb informació del progrés de la fase. La Junta determina la freqüència en que vol aquests informes, (Estratègia de Gestió de la Comunicació).
- **Informe de Final de Fase:** El PM elabora aquest informe cap al final de la fase. Informa sobre la situació final de la fase i del projecte.
- **Informe de Final de Projecte:** El PM elabora aquest informe durant la fase de tancament del projecte.

Excepcions

- **Excepcions a nivell de Paquet de Treball:** Una excepció sobre el curs d'un Paquet de treball ha de ser plantejat pel TM com una Qüestió.
- **Excepcions a nivell de Fase:** Si es preveu que la fase excedirà les toleràncies, **el PM elabora un Informe de Qüestions** per analitzar la informació sobre la desviació. **A continuació elaborarà un Informe de Excepció** per la Junta de Projecte. La Junta, al seu torn, podria sol·licitar al PM l'elaboració d'un **Pla d'Excepció**.
- **Excepcions a nivell de Projecte:** Si es preveu que s'excediran les toleràncies del projecte, **la Junta perd autoritat** per a gestionar el projecte, i **remetrà la qüestió a la gerència** corporativa o de programa. Paral·lelament la Junta pot **sol·licitar al PM** l'elaboració d'un **Pla d'Excepció**.

Paquet de treball

Ordre de treball a TM, amb la descripció de productes necessaris.

Continguts:

- **Data:** Data de l'acord entre PM i TM
- **TM o persona autoritzada**
- **Descripció del paquet de treball:** Petita introducció del treball a dur a terme
- **Tècniques, processos i procediments:** Detall de les tècniques, eines, normes, processos i procediments necessaris per la construcció dels productes
- **Interaccions de desenvolupament:** Relació de les comunicacions que cal mantenir mentre es construeix el paquet
- **Interaccions d'ús i manteniment:** Interrelació entre els productes que componen el paquet de treball i altres existents o futurs
- **Exigències de Gestió de la configuració:** Relació d'accions per a controlar les versions, salvaguardar els productes, informar sobre canvis, etc
- **Acords conjunts:** Relació d'acords entre PM i TM sobre tot respecte a esforç, costos, calendari, recursos necessaris, i altres qüestions com: normes de seguretat, necessitats de desplegament, ús de tecnologies concretes, etc
- **Toleràncies:** Acord de toleràncies sobre temps i cost, i opcionalment sobre abast i risc
- **Restriccions:** Restriccions acordades aplicables sobre aquest paquet. Sobre tot en referència a dates, participants i costos.
- **Detalls dels informes:** Contingut acordat necessari per a l'informe de Punt de Control, i altres informes que s'estimin necessaris
- **Com abordar i presentar problemes:** Procediment per a presentar riscos i qüestions
- **Extractes o referències:** Extracte corresponent al paquet de treball del pla de fase i les descripcions dels productes que formen part del paquet
- **Mètode d'aprovació:** La persona, rol o grup que validarà la qualitat dels productes, i la forma en que es comunicarà al PM de la finalització del paquet de treball

Derivacions:

- Estratègia de Gestió de la Qualitat
- Estratègia de Gestió de la Configuració
- Pla de fase

Qualitat:

- El paquet de treball està clar i està consensuat amb el TM
- Existeix una descripció de producte per a cada producte inclòs al paquet de treball
- S'han definit totes les interaccions necessàries
- Hi ha un canal per a plantejar qüestions i riscos

Informe de desenvolupament

Proporciona a la Junta de projecte un resum de l'estat de la fase al moment actual.

Continguts:

- **Data**
- **Període:** Període que cobreix l'informe, (per ex: Situació a l'equador de la fase)
- **Resum de l'estat:** Visió general de l'estat de la fase
- **Aquest període d'informe:**
 - Paquets de treball en curs, finalitzats, pendents d'aprovació, pendents executar...
 - Productes completats en el període
 - Productes planificats però no començats
 - Rectificacions realitzades en el període
- **Següent període d'informe**
 - Paquets de treball autoritzats, en execució i a completar durant el següent període, (especialment útil en escenaris de treball de proveïdors externs)
 - Productes que s'han de completar durant el període següent
 - Rectificacions que s'hauran de fer durant el període següent
- **Estat de toleràncies del projecte i de la fase:** Com evoluciona la fase respecte a les toleràncies, (sobre tot temps i cost)
- **Sol·licituds de canvi**
- **Qüestions i riscos principals**
- **Informe sobre lliçons, (opcional)**

Derivacions:

- Documentació d'inici del projecte
- Informes de Punt de control
- Pla de la fase
- Estratègia de Gestió de la comunicació

Qualitat:

- El nivell de detall és suficient
- La freqüència de l'informe s'ha pactat, (a l'EGC), i es suficient
- L'informe posa en relleu qualsevol aspecte que pugui representar un problema per la fase o pel projecte

Informe de Punt de Control

Proporciona al PM un resum de l'estat del paquet de treball.

Continguts:

- **Data**
- **Període:** Període que cobreix l'informe, (per ex: Situació a l'equador de la fase)
- **Seguiment:** A partir d'informes anteriors. Per ex: accions completades o qüestions pendents
- **Aquest període d'informe:**
 - Els productes que s'estan construint
 - Els productes que s'han completat i estan pendents d'aprovació de qualitat
 - Accions de qualitat que s'han fet
- **Següent període d'informe**
 - Els productes que l'equip iniciarà durant el període d'informe següent
 - Els productes que es planifica que s'acabin durant el següent període d'informe
 - Activitats de qualitat planificades per al període d'informe

Derivacions:

- Paquet de treball
- Pla d'equip
- Informe de Punt de Control anterior

Qualitat:

- L'informe de Punt de Control s'elabora amb la freqüència establerta, i aquesta és adequada
- L'informe fa esment tots els

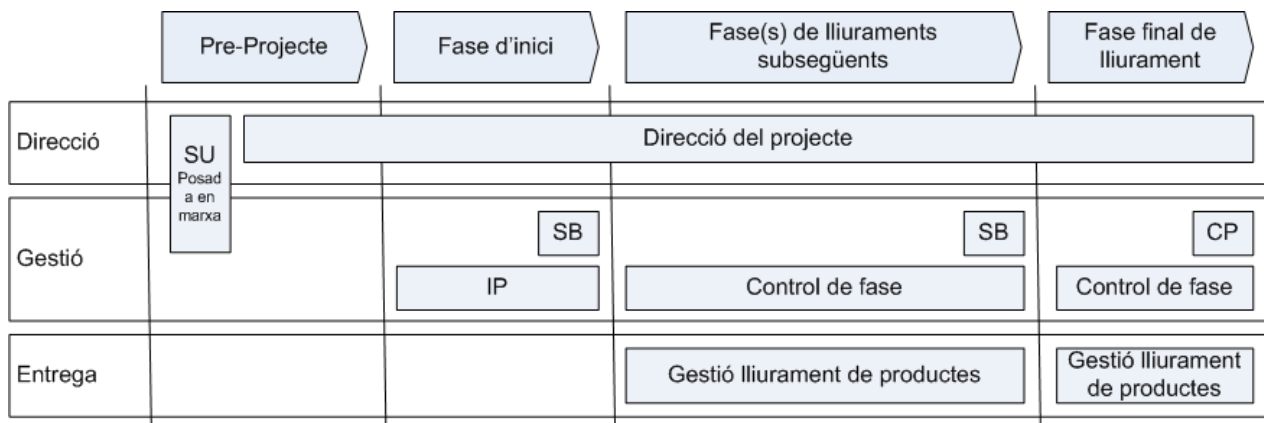
següent

- **Estat de les toleràncies del Paquet de Treball:** Com s'està desenvolupant el paquet de treball front a les toleràncies establertes
- **Qüestions i riscos:** Situació de qüestions i riscos del paquet de treball

productes
previstos al
paquet de treball

Processos en PRINCE2

Processos en PRINCE2



PRINCE2 preveu 7 processos:

- (SU) Posada en Marxa del projecte
- Direcció del projecte
- (IP) Inici del projecte
- (SB) Gestió dels límits de la fase
- Control d'una fase
- Gestió del lliurament de productes
- (CP) Tancament del projecte

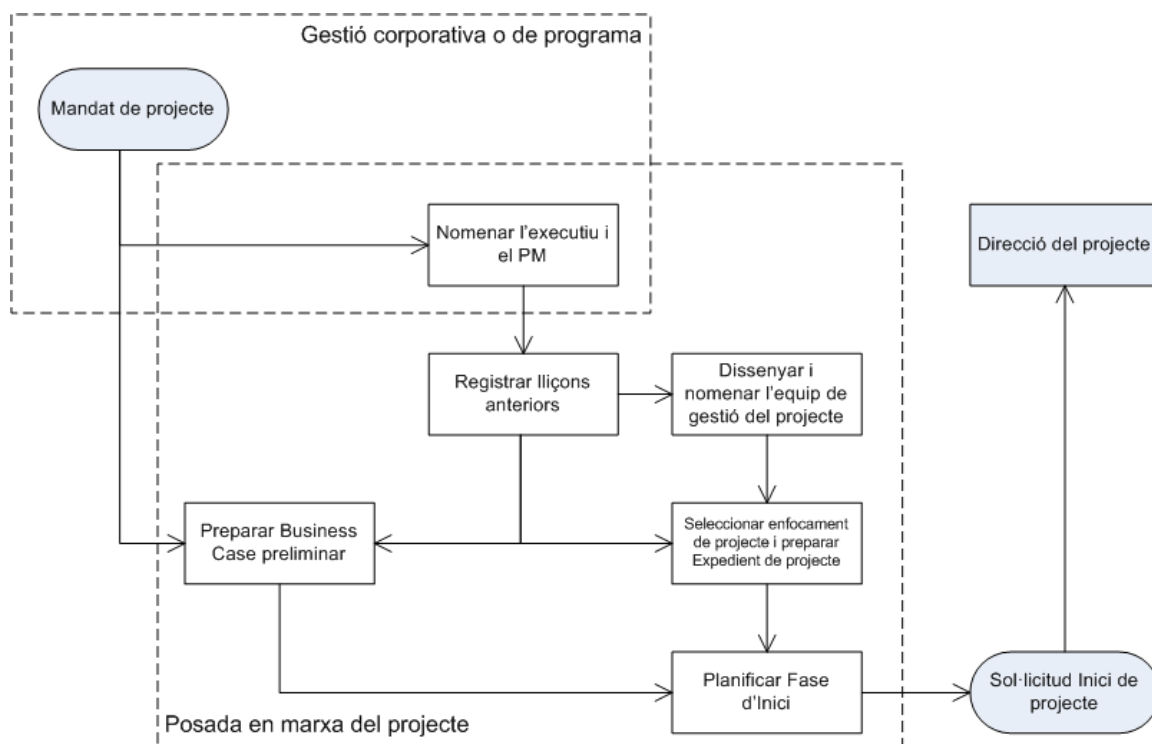
A Pre-Projecte te lloc el procés de **Posada en Marxa**, i s'inicia també les tasques de **Direcció de projecte**. A la fase d'inici te lloc el procés de **Inici de projecte**, que culmina amb la **Gestió dels límits de la fase**, la qual marcarà l'inici de les fases d'entrega subsegüents. Aquestes fases estan sotmeses al procés de **Control de la fase**. Els productes creats es gestionen amb el procés de **Gestió de lliurament de productes**. I la fase culmina amb el procés de **Gestió dels límits de la fase**, que obre una nova fase d'entrega, o bé la fase final. A la fase final, que inclou l'últim cicle de lliuraments, acaba amb el procés de **Tancament del projecte**.

Procés 1: Posada en marxa del projecte, (SU)

Aquest procés té l'objectiu d'assegurar que s'hagin implementat els prerequisits per a l'inici del projecte, i respondre a la pregunta: Tenim un projecte viable i que val la pena?

Els objectius del procés de posada en marxa del projecte és assegurar que:

- Hi hagi una justificació comercial per iniciar el projecte
- Existeixin totes les autoritzacions necessàries per a iniciar el projecte
- Hi hagi disponible la informació suficient com per conèixer l'abast del projecte
- Hi hagi una avaluació de que el projecte és viable
- Es nomenen les persones que duran a terme el procés d'inici del projecte i/o que assumiran els rols fonamentals de gestió del projecte
- Es planifiqui el treball requerit per al inici del projecte



El desencadenant de la posada en marxa d'un projecte és el **Mandat de projecte**. Aquest generalment prové de gerència corporativa o de programa, i hauria de contenir informació suficient com per, com a mínim, identificar l'Executiu del projecte. El mandat es perfecciona a l'**Expedient del projecte**. L'expedient de projecte ha de donar prou informació a la Junta com per decidir si es continua amb el procés d'Inici de projecte.

Activitats principals:

1. Nomenar l'Executiu i el PM
2. Registrar lliçons anteriors
3. Dissenyar i nomenar l'equip de gestió del projecte, (la Junta)
4. Preparar el Business Case preliminar
5. Seleccionar l'enfocament del projecte i elaborar l'expedient del projecte
6. Planificar la fase d'inici

1. Nomenar l'Executiu i el PM

Gestió corporativa o de programa nomena l'Executiu per al projecte. L'executiu, amb ajuda, (o autorització), de la gerència, nomena el Project Manager. El primer que fa el PM, un cop nomenat és:

- Obrir l'**Arxiu Diari**
- Començar la creació de l'**Expedient del projecte**, (prèviament obert per l'executiu)

2. Registrar lliçons anteriors

Experiències d'altres projectes o de persones expertes conformen un bagatge que cal cuidar. El PM recopila les lliçons de l'**Arxiu de lliçons** que puguin ser de valor per al projecte.

3. Dissenyar i nomenar l'equip de gestió del projecte, (la Junta)

En aquesta activitat l'Executiu nomena la resta de l'equip de gestió:

- Nomena la **Junta de Projecte**
- Avalua si és necessari que la Junta delegui algunes responsabilitats a la **Garantia de Projecte**
- Determina si el PM farà alhora el rol de TM
- Determina si es requeriran recursos per **Suport a projecte**, o aquest rol el farà el PM

El PM registra a l'Arxiu de Diari i a l'Expedient del projecte les decisions preses.

4. Preparar el Business Case preliminar

El Business Case ha d'explicar el què i el perquè. L'executiu pot delegar sobre el PM la **creació del Business Case preliminar**. El Business Case preliminar conté informació sobre:

- Objectius del projecte, en consonància amb allò descrit al Mandat de projecte
- Finançament
- Lliçons apreses aplicades
- Normes de format i presentació generals
- Contractes, informes de viabilitat, acords de servei...

Alhora, el PM elaborarà la **Descripció del producte del projecte**, amb la informació següent:

- Expectatives de qualitat del client
- Criteris d'acceptació del projecte
- Viabilitat d'exigències de calendari
- Determinar les fites principals del projecte

Per últim, el PM reflectirà sobre el Business case els riscos principals localitzats

5. Seleccionar l'enfocament del projecte i elaborar l'Expedient del projecte

El PM determina algunes qüestions, com si alguns productes es fabricaran externament, o si el producte del projecte es fabricarà adhoc, o bé s'adquirirà un producte comercial. Tot això ha de quedar reflectit a l'Expedient del projecte.

Les tasques de preparació del Business Case preliminar i l'expedient del projecte son paral·leles i iteratives.

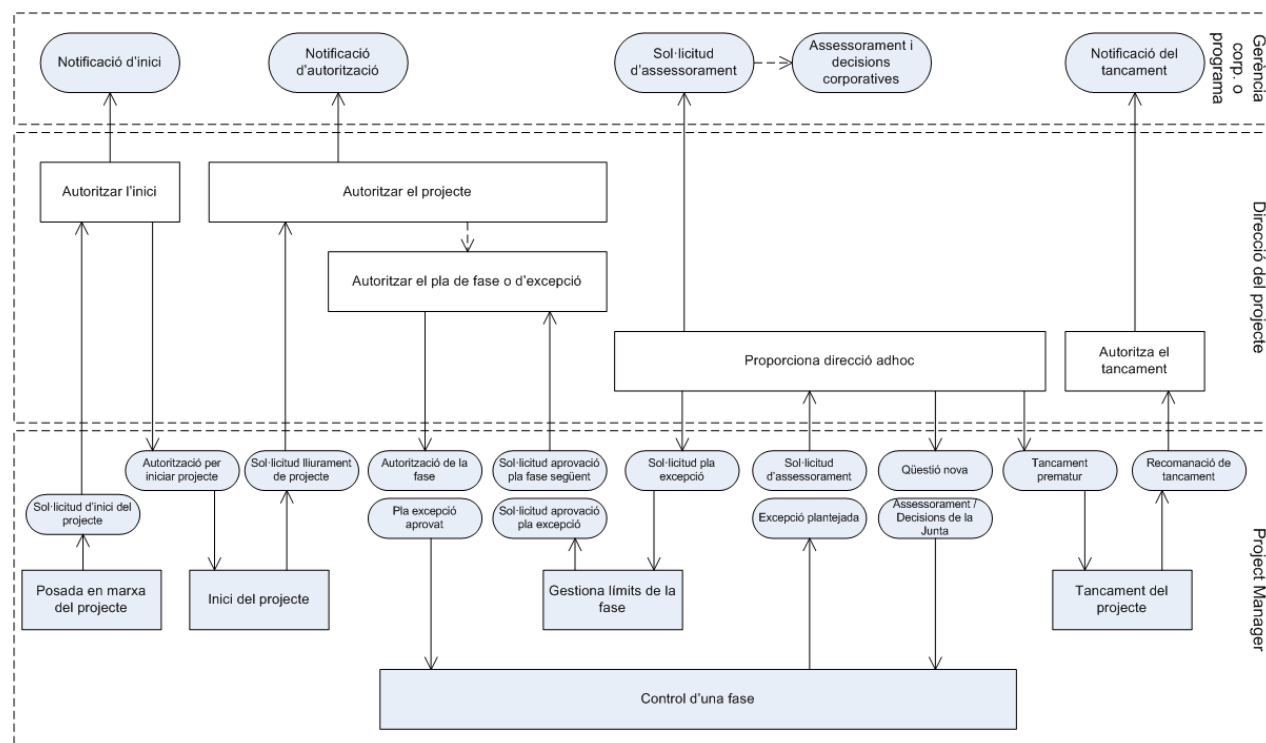
6. Planificar la fase d'inici

Per últim, el PM elabora el Pla de la Fase corresponent a la Fase d'Inici del projecte, i llença la sol·licitud d'inici del projecte

Procés 2: Direcció de projecte

El propòsit de la Direcció de projecte és permetre a la Junta de Projecte ser responsable de l'èxit del projecte, al prendre decisions clau i exercir el control general, al mateix temps que delega fase per fase sobre el PM la gestió diària.

El procés de Direcció de projecte comença al acabar el procés de Posada en marxa del projecte, amb la **Sol·licitud d'inici del projecte**. La Junta de Projecte és qui ostenta la Direcció del projecte, funciona per excepcions, es a dir, reacciona davant d'esdeveniments programats o llençats explícitament pel PM.



La Junta de projecte ofereix direcció i orientació unificada formal i informal al PM. La Junta és la responsable de que en tot moment el projecte estigui justificat comercialment. Les principals activitats del procés de direcció són:

1. Autoritzar l'inici
2. Autoritzar el projecte
3. Autoritzar el pla de fase o excepció
4. Proporcionar direcció Ad-hoc
5. Autoritzar el tancament del projecte

1. Autoritzar l'inici

Un cop rebuda la sol·licitud de posada en marxa del projecte, la Junta decideix si el projecte pot passar a la fase d'inici. Paral·lelament la Junta pot delegar algunes accions sobre la **Garantia de Projecte**. Però en

cap cas la Garantia de projecte pren les decisions que corresponen a la Junta. La figura del Proveïdor podria no ser necessària per acceptar l'inici del projecte. Per autoritzar l'inici cal:

- Revisar i aprovar l'Expedient del projecte
- Revisar i aprovar la descripció del producte del projecte
- Revisar i aprovar el pla de fase de la fase d'inici
- Informar de la decisió, (afirmativa o no), a totes les parts interessades
- Autoritzar al PM per a que executi la fase d'inici

2. Autoritzar el projecte

El PM llença a la Junta una sol·licitud d'autorització per a "lliurar el projecte" a cada fase. Això es fa en paral·lel amb l'activitat d'autoritzar el Pla de Fase o d'excepció. Per autoritzar el projecte cal:

- Revisar i aprovar la Documentació d'inici del projecte
- Revisar i aprovar el pla de revisió de beneficis
- Notificar a direcció corporativa o de programa, i a qualsevol part interessada, la decisió d'autorització o no.
- Autoritzar al PM

Si la Junta de Projecte no autoritza el projecte, serà necessari activar el tancament prematur del projecte.

3. Autoritzar el pla de fase o excepció

La fase comença únicament després que la Junta ho autoritza. La Junta autoritza una nova fase només després de revisar el desenvolupament de la fase actual i el pla de la fase següent. Si durant la fase succeeix una excepció, el PM proporciona informació sobre la mateixa, (**informe de qüestions i informe d'excepció**). La Junta pot demanar la creació d'un **Pla d'excepció** que, si és aprovat per la junta, **substitueix el pla de fase en curs**. Per autoritzar el pla de fase o d'excepció, la Junta executa les activitats següents:

- Revisar i aprovar el informe de final de fase
- Revisar el pla de fase o el pla d'excepció del que el PM sol·licita aprovació
- Prendre una decisió
- Comunicar l'estat del projecte a direcció corporativa o de programa, i a qualsevol altra part interessada.

4. Proporcionar direcció Ad-hoc

En qualsevol moment del projecte, el PM pot sol·licitar assessorament formal o informal a la Junta. La Junta pot:

- Donar resposta a una sol·licitud d'assessorament i orientació informals
- Donar resposta a un Informe d'excepció
- Donar resposta a un Informe de desenvolupament
- Notificar al PM decisions de la direcció corporativa o de programa

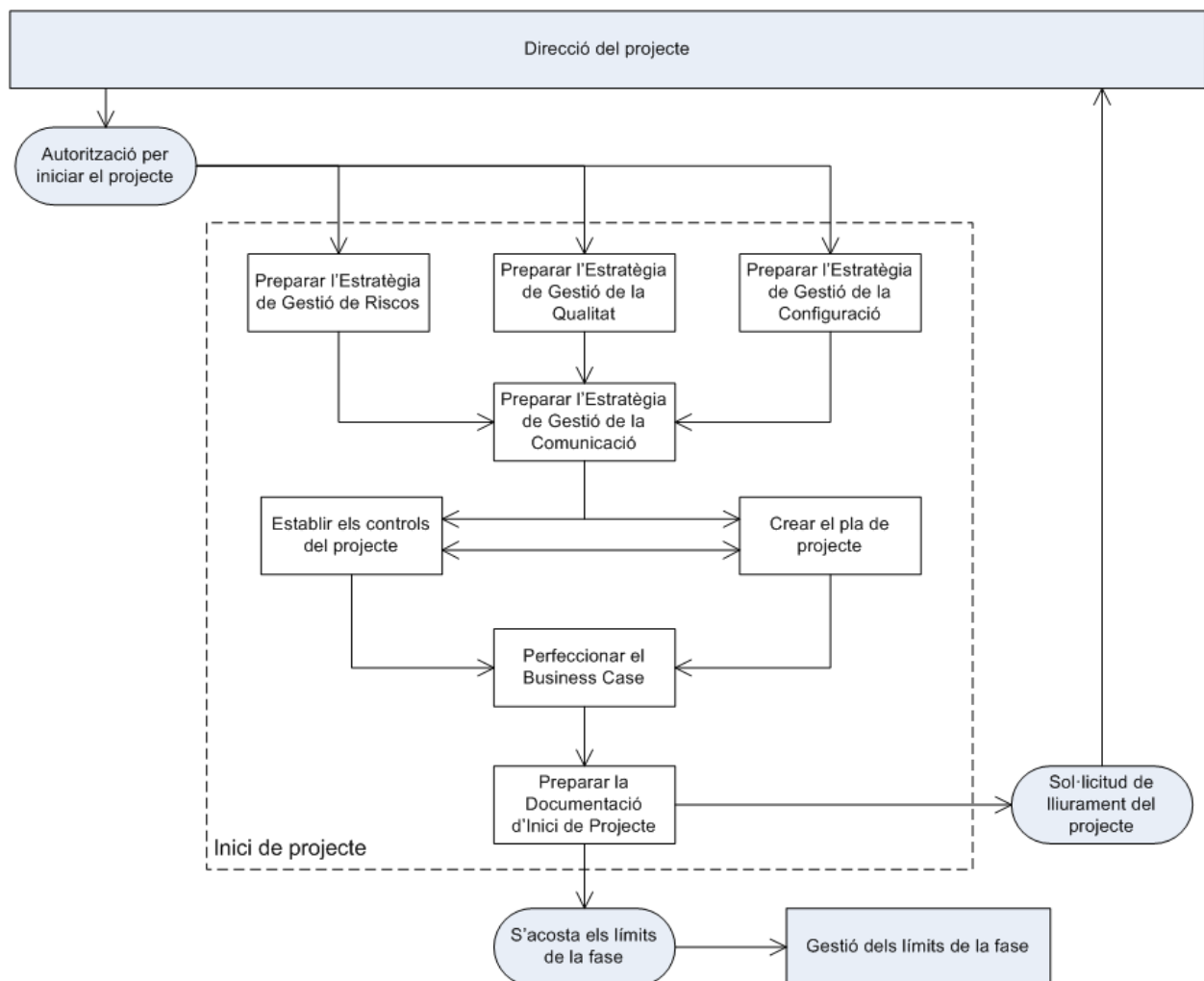
5. Autoritzar el tancament del projecte

El tancament controlat d'un projecte és tant important com l'inici controlat. Cal que la Junta:

- Revisi la versió actual i la original de la Documentació d'Inici del projecte
- Revisi i aprovi l'Informe final del projecte

Procés 3: Inici de projecte

El propòsit del procés d'Inici de projecte és establir unes bases sòlides per al projecte, permetent a l'organització comprendre el treball que s'ha de dur a terme per lliurar els productes del projecte.



En aquesta fase cal preparar molta documentació essencial per al desenvolupament del projecte. Cal:

- Definir les raons per a executar el projecte, els seus riscos i els seus beneficis.
- Definir l'abast d'allò que s'ha de fer i els productes que s'han de lliurar
- Com i quan es lliuraran els productes, i a quin cost

- Qui participarà en la presa de decisions del projecte
- Establir els requeriments de qualitat
- Establir l'estratègia de configuració
- Establir l'estratègia per a gestionar riscos, qüestions i canvis
- Determinar com es supervisarà el progrés
- Determinar l'estratègia de comunicació

Les activitats més importants en aquest procés son:

1. Preparar l'Estratègia de Gestió de riscos
2. Preparar l'Estratègia de Gestió de la configuració
3. Preparar l'Estratègia de Gestió de la qualitat
4. Preparar l'Estratègia de Gestió de la comunicació
5. Establir els controls del projecte
6. Crear el pla de projecte
7. Perfeccionar el Business Case
8. Preparar la documentació d'Inici de projecte

1. Preparar l'Estratègia de Gestió de riscos, (EGR)

L'Estratègia de Gestió de riscos té com a objectiu definir els procediments que s'aplicarà, els rols i responsabilitats, les toleràncies, les eines i les necessitats de presentació d'informes i comunicació.

PRINCE2 recomana les accions següents:

- Revisar l'Expedient del projecte per determinar si cal aplicar estratègies de gestió de riscos corporativa.
- Trobar lliçons sobre gestió de riscos que siguin d'aplicació al projecte
- Revisar l'Arxiu Diari i cercar anomalies que puguin transferir-se a riscos o Qüestions.
- Definir l'Estratègia de Gestió de riscos
- Consultar amb la Garantia de Projecte la idoneïtat de l'EGR definida
- **Crear el registre de riscos** i transferir a ell els riscos anotats fins al moment a l'Arxiu diari.
- Sol·licitat a la Junta l'aprovació de l'EGR

2. Preparar l'Estratègia de Gestió de la configuració, (EGConf)

La gestió de la configuració és essencial per a que el projecte mantingui el control de la seva gestió i dels productes que se'n generen.

PRINCE2 recomana les accions següents:

- Revisar l'Expedient del projecte per determinar si cal aplicar estratègies de gestió de configuració corporativa.
- Trobar lliçons sobre gestió de riscos que siguin d'aplicació al projecte

- Revisar el registre de riscos i l'Arxiu de diari per trobar riscos a qüestions derivades de la gestió de la configuració
- Definir l'Estratègia de Gestió de la Configuració
- Consultar amb la Garantia de Projecte la idoneïtat de l'EGConf definida
- Crear les fitxes inicials d'Elements de Configuració, (que inclou elements documental. No només productes del projecte)
- **Crear el Registre de Qüestions**, i transferir a ell totes les Qüestions anotades fins al moment a l'Arxiu de Diari
- Sol·licitat a la Junta l'aprovació de l'EGConf

3. Preparar l'Estratègia de Gestió de la qualitat, (EGQ)

Un dels factors d'èxit més important de projecte és que es lliurin els productes al nivell de qualitat esperat pel client.

PRINCE2 recomana les accions següents:

- Revisar la Descripció del Producte del Projecte per comprendre les expectatives de qualitat del client, i per comprovar que hi ha prou nivell de detall en la definició dels criteris d'acceptació.
- Revisar l'Expedient del projecte per determinar si cal aplicar estratègies de gestió de qualitat corporativa.
- Cercar lliçons de projectes similars que siguin aplicables a la Gestió de la qualitat
- Revisar els registres de riscos i de qüestions per trobar elements de risc aplicables a la gestió de la qualitat
- Definir l'Estratègia de Gestió de la Qualitat
- Consultar amb la Garantia de Projecte la idoneïtat de l'EGQ definida
- **Crear el Registre de Qualitat**
- Sol·licitat a la Junta l'aprovació de l'EGQ

4. Preparar l'Estratègia de Gestió de la comunicació, (EGC)

La Gestió de les comunicacions ha d'incloure les comunicacions tant internes com externes.

PRINCE2 recomana les accions següents:

- Revisar l'Expedient del projecte per determinar si cal aplicar estratègies de gestió de comunicació corporativa.
- Buscar lliçons de projectes similars que siguin aplicables a la Gestió de la comunicació
- Revisar els registres de riscos i de qüestions per trobar elements de risc aplicables a la gestió de la comunicació
- Identificar i/o revisar les parts interessades i consensuar amb elles les necessitats d'informació
- Establir les necessitats d'informació pròpies de la resta d'estratègies, (Qualitat, Riscos i Configuració)
- Definir l'Estratègia de Gestió de la Comunicació
- Consultar amb la Garantia de Projecte la idoneïtat de l'EGC definida
- Sol·licitat a la Junta l'aprovació de l'EGC

5. Establir els controls del projecte

Es necessari convenir el nivell de control que la Junta de Projecte necessitarà durant el projecte, i establir els mecanismes d'aquests controls, a l'igual que el nivell de control de PM sobre TMs. Els controls de projecte poden incloure:

- La freqüència i el format de la comunicació entre els diversos nivells de gestió
- La quantitat de fases de que constarà el projecte
- Els mecanismes per a registrar i analitzar Qüestions i riscos
- Els mecanismes per a presentar excepcions
- Les toleràncies per l'autoritat delegada
- La forma en que es portarà a terme el seguiment de l'autoritat delegada

PRINCE2 recomana les accions següents:

- Revisar l'Expedient del projecte per determinar si cal aplicar estratègies de gestió corporativa o de programa.
- Revisar les estratègies, (EGConf, EGC, EGQ i EGR), per determinar els controls que cal establir
- Cercar lliçons en projectes similars que puguin aplicar-se en l'establiment i gestió de controls
- Revisar els registres de Riscos i de Qüestions per a trobar riscos associats a controls del projecte
- Confirmar i documentar la quantitat i la ubicació dels límits de la fase de gestió es requereix per a proporcionar el nivell de gestió adequat.
- Assignar els nivells de presa de decisions
- Conformar les toleràncies per al projecte, i els procediments per a presentar excepcions. A tots els nivells, (JP-PM, PM-TM, JP-Gerència)
- Incloure la informació de controls al document d'Inici del projecte
- Consultar amb la Garantia de Projecte la idoneïtat dels controls establerts
- Sol·licitat a la Junta l'aprovació dels controls del projecte

6. Crear el pla de projecte

La planificació es fa en consens amb usuaris, client i proveïdors.

PRINCE2 recomana les accions següents:

- Revisar l'Expedient del projecte per determinar qualsevol element que pugui influir sobre la planificació.
- Cercar lliçons en projectes similars que puguin aplicar-se
- Revisar els registres de Riscos i de Qüestions per a trobar riscos associats a la planificació
- Identificar les eines i mètodes de planificació que s'empraran
- Revisar les estratègies, (EGConf, EGC, EGQ i EGR), per trobar elements que influeixin en la planificació
- Crear una estructura jeràrquica de productes, un diagrama de flux i Descripcions per a tots els productes
- Crear o modificar les Fitxes d'elements de Configuració per cada producte
- Identificar i confirmar els recursos, (disponibilitat, acceptació de rols, compromís).

7. Perfeccionar el Business Case

Es necessari actualitzar el Business Case preliminar amb l'objectiu de recollir tota la informació d'inici, tenint en compte que la JP farà servir el Business Case per autoritzar el projecte.

PRINCE2 recomana les accions següents:

- Revisar l'Expedient del projecte per determinar si cal aplicar estratègies de gestió corporativa o de programa.
- Cercar lliçons en projectes similars que puguin aplicar-se
- Crear el Business Case detallat, incloent principalment: calendaris, costos, riscos principals, beneficis i toleràncies de beneficis
- Crear el pla de revisió de beneficis
- Consultar amb la Garantia de Projecte la idoneïtat del Business Case detallat i el pla de revisió de beneficis
- Sol·licitat a la Junta l'aprovació del Business Case detallat i el Pla de revisió de beneficis

8. Preparar la documentació d'Inici de projecte

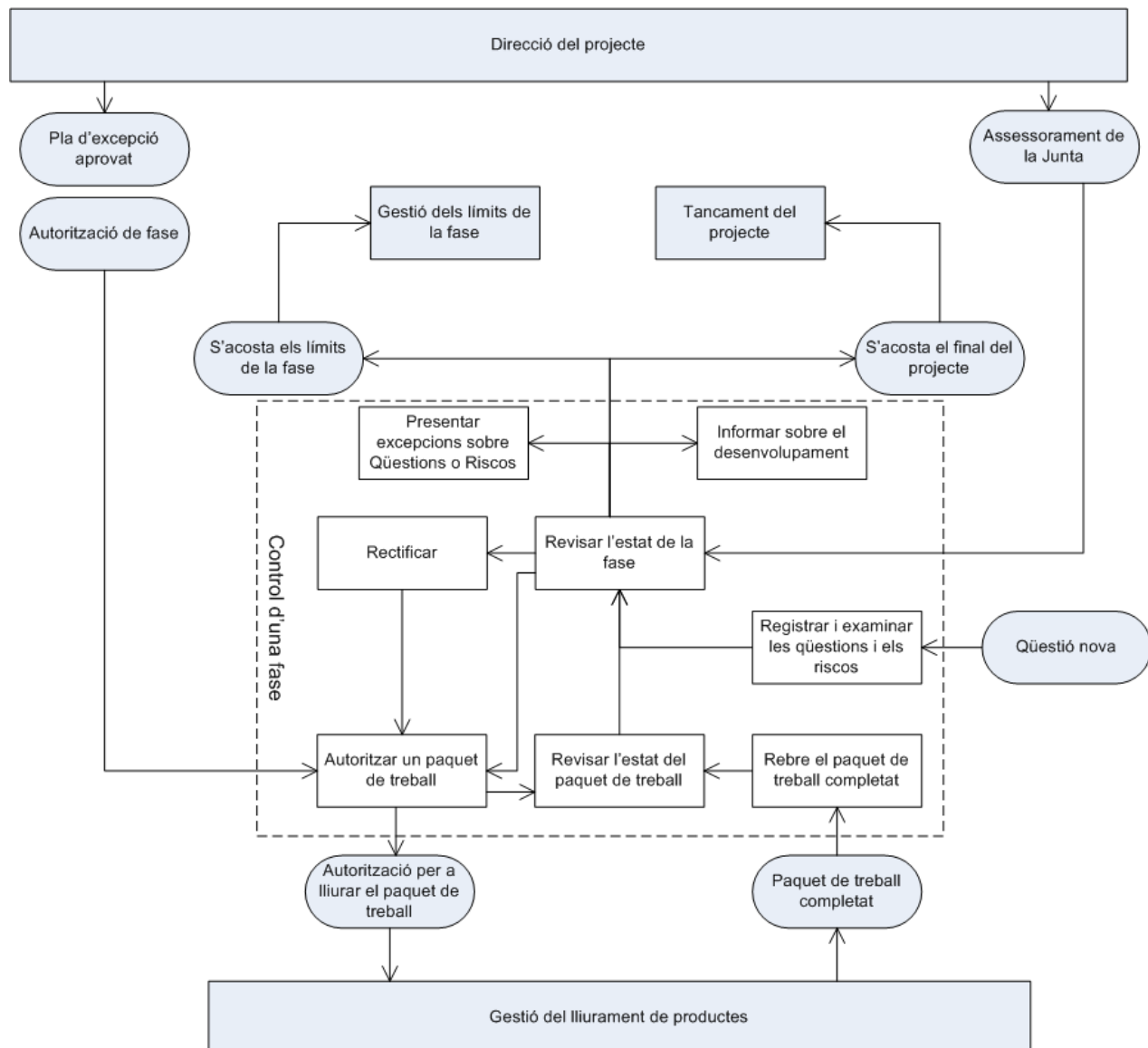
La Documentació d'Inici del projecte inclou, entre altres documents, el Business Case, les estratègies, els controls del projecte i el pla de projecte. Un cop aprovada per primera vegada la documentació d'Inici per la Junta, aquesta versió s'hauria de guardar, per a poder fer comparacions posteriors a mesura que el projecte avança, i quan es tanca.

Procés 4: Control d'una fase

El propòsit del procés de Control d'una fase és assignar el treball que s'ha de fer, fer seguiment d'aquest treball, fer front a les qüestions, informar a la Junta i dur a terme rectificacions per a que la fase es mantingui dins de les toleràncies.

El procés de control d'una fase es centra en la feina que el PM duu a terme en la gestió diària d'una fase. Els objectius d'aquest procés son:

- Enfocament a lliurament de productes a cada fase
- Mantenir sota control riscos i qüestions
- Revisar regularment el Business Case
- Lliurar els productes acordats a cada fase, amb els criteris de qualitat acordats
- Respectar les toleràncies



Activitats:

1. Paquet de treball
2. Seguiment i informació
3. Qüestions

1. Paquet de treball

Tres tasques principals:

1.1 Autoritzar el paquet de treball

El PM autoritza l'execució d'un paquet de treball. El paquet de treball inclou l'extracte del pla de fase al que correspon, així com les parts de la documentació d'inici al que afecten i la descripció de tots els productes que componen el paquet. El PM pot autoritzar un paquet de treball:

- Perquè toca, és el primer, i disposa de l'autorització de la fase
- Perquè toca i és posterior al primer

- Per l'aprovació d'un pla d'excepció
- Com a resultat d'una revisió de la fase en la que s'afegeixen o es modifiquen paquets
- Per una rectificació

La definició del paquet de treball és missió del PM, però s'ha de fet amb consens del TM

1.2 Revisar l'estat del paquet de treball

El PM revisa periòdicament la situació del paquet de treball, mitjançant els Informes de Punt de Control que el TM elabora. De l'evolució del paquet de treball el PM pot decidir rectificacions o registres de qüestions o riscos.

1.3 Rebre el paquet de treball completat

Tot paquet lliurat i tancat no pot canviar. Si ho fa ha de passar pel Control de Canvis, (Registre de Canvis, Registre de Qüestions, Estratègia de Gestió de la Configuració).

2. Seguiment i informació

Dues tasques principals:

2.1 Revisar l'estat de la fase

Si no es controla la situació del projecte amb freqüència, existeix el risc que es descontroli. El Pla de fase determina la freqüència en que es durà a terme aquesta tasca, o bé a demanda de PM. El PM s'alimenta del Registre de Qualitat, l'informe d'estat de productes, informes de Punt de Control i els Registres de qüestions i riscos per a:

- Continuar igual
- Informar sobre el desenvolupament
- Rectificar
- Demanar assessorament a la Junta
- Llençar una excepció
- Llençar un paquet de treball nou
- Actualitzar els documents que calgui

2.2 Informar sobre el desenvolupament

El PM proporciona a la Junta informació sobre la situació del projecte, segons allò establert a l'Estratègia de la gestió de la comunicació

3. Qüestions

Tres tasques principals:

3.1 Registrar i examinar qüestions i Riscos

Durant la gestió diària del projecte apareixeran Qüestions i riscos que caldrà resoldre. Abans de prendre cap decisió al respecte el primer que cal és registrar la nova qüestió o risc.

- Si el PM pot fer front a una nova Qüestió de forma informal, ha de fer-ho. En cas contrari ha de documentar completament la qüestió incloent el Informe de qüestions. Finalment es comuniquen segons allò establert a l'Estratègia de Gestió de Riscos

- Els riscos es registren i es comuniquen segons allò establert a l'Estratègia de gestió de riscos.

3.2 Presentar excepcions relatives a qüestions i riscos

Si el risc o qüestió supera les toleràncies de la fase, i el PM no pot aplicar cap rectificació, cal elaborar un Informe d'Excepció, que es presentarà a la Junta de Projecte. La Junta prendrà una decisió que el PM executarà. Aquesta decisió pot ser:

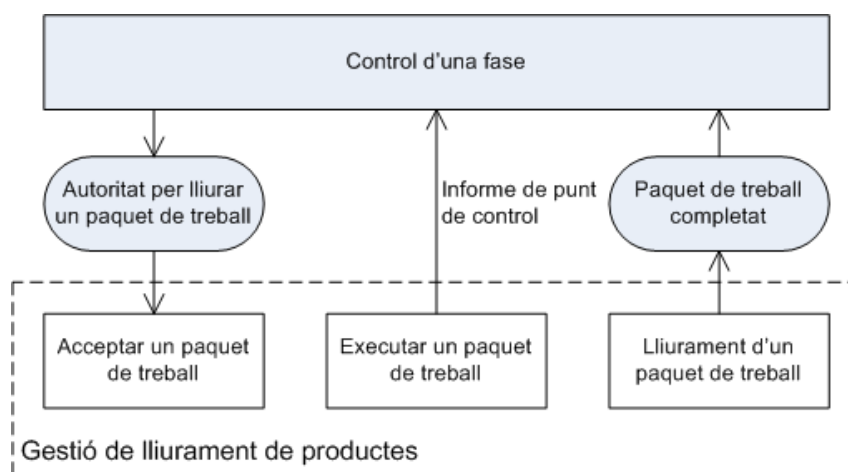
- Sol·licitar més informació
- Si es prové d'una sol·licitud de canvi:
 - Aprovar, ajornar o rebutjar la sol·licitud de canvi
 - Atorgar una concessió per al "Fora especificació".
- Augmentar toleràncies
- Demanar un Pla d'excepció
- Tancar el projecte de forma prematura

3.3 Dur a terme rectificacions

L'objectiu de la rectificació és mitigar les desviacions detectades dins de les toleràncies permeses. Caldrà actualitzar el pla de fase, si la desviació afecta alguna tolerància

Procés 5: Gestió de lliurament de productes

El propòsit del procés de la Gestió de lliurament de productes és controlar la connexió entre el Project Manager i els Team Managers. El rol d'un TM és coordinar una àrea de treball des de la que es durà a terme el lliurament d'un o més productes del projecte.



El procés de Gestió de lliurament de productes contempla el projecte des de la perspectiva del TM, mentre que el procés de Control d'una fase ho fa des de la perspectiva del PM. Els objectius principals d'aquest procés son:

- Els TM comprenen la feina que han de fer
- Els productes planificats es lliuren segons les toleràncies establertes i les perspectives de qualitat acordades
- Es proporciona al PM de forma regular informació sobre el progrés dels paquets de treball

Aquest procés es compon de les activitats següents:

1. Acceptar un paquet de treball
2. Executar un paquet de treball
3. Lliurar un paquet de treball

1. Acceptar un paquet de treball

En aquesta activitat el TM du a terme les accions següents:

- Revisa el paquet de treball i aclareix els punts següents:
 - Obté la informació a la que el paquet faci referència, (extractes de Pla de fase per exemple)
 - Aclareix amb el PM els dubtes
 - Negocia amb el PM les restriccions que el paquet pugui plantejar
 - Acorda toleràncies amb el PM
 - Aclareix la forma en que es dona aprovació al paquet de treball un cop aquest s'hagi enllestit
 - Aclareix la forma en que es durà a terme el lliurament
 - Aclareix com s'ha d'informar al PM de que el paquet s'ha enllestit
- **Prepara el Pla d'equip** i el consensua amb Garantia de projecte
- Revisa els riscos i informa al PM de qualsevol risc o qüestió nou o modificat

2. Executar un paquet de treball

En aquesta activitat el TM coordina el seu equip per a construir els productes de que consta el paquet de treball, portant a terme les accions següents:

- Gestiona el desenvolupament dels productes
- Notifica al PM qualsevol nova qüestió o risc per a que aquest pugui prendre decisions o rectificacions
- Obté l'aprovació dels productes completats
- Revisa l'estat del paquet de treball de forma periòdica per a informar al PM de la situació, mitjançant **Informes de Punt de Control**.

3. Lliurar un paquet de treball

En aquesta última activitat el TM lliura el paquet de treball amb els criteris de qualitat establerts, duent a terme les accions següents:

- Revisa el registre de qualitat per verificar que s'han dut a terme totes les activitats de qualitat
- Revisa les Fitxes d'aprovació per verificar que s'han aprovat tots els productes
- Actualitza el Pla d'equip per reflectir que el paquet s'ha completat
- Consulta el paquet de treball per esbrinar el mètode de lliurament i fa el lliurament

Procés 6: Gestió dels límits de la fase

El propòsit del procés de la Gestió dels límits de la fase és possibilitar que la Junta de Projecte rebi informació suficient per part del Project Manager per a que pugui revisar el desenvolupament satisfactori de la fase actual, aprovar el Pla de Fase Següent, revisar el Pla de Projecte i confirmar la vigència de la justificació comercial continua.

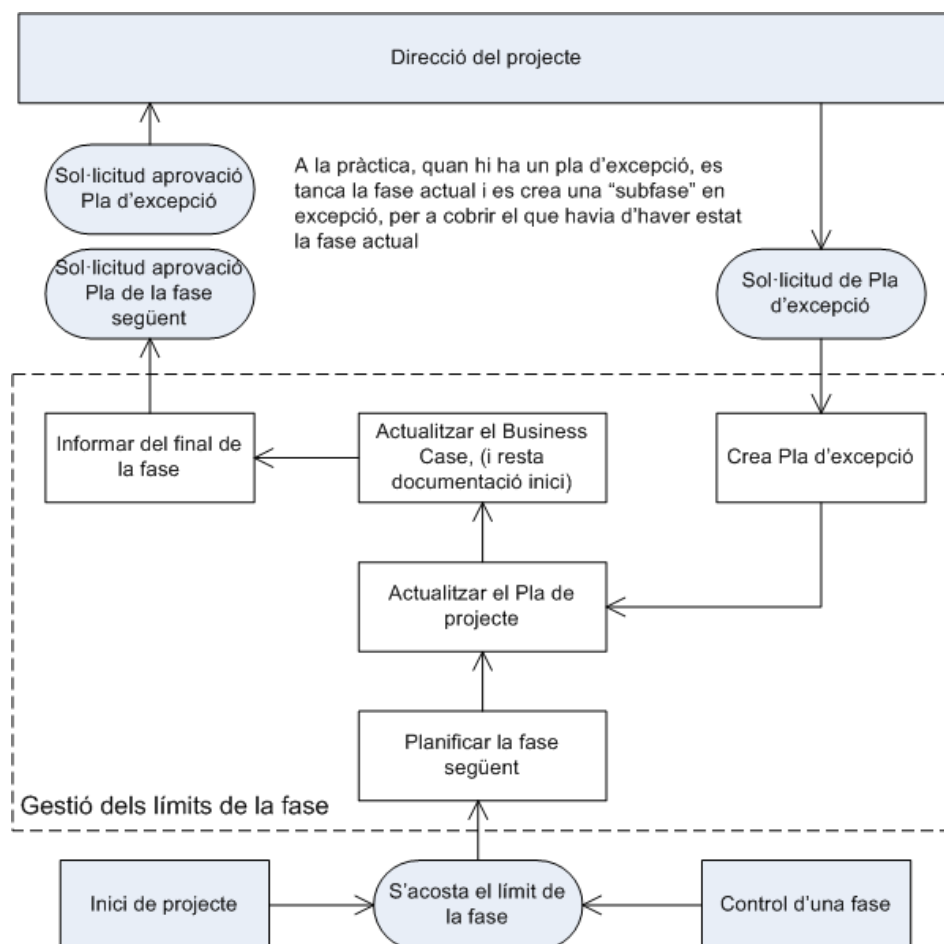
Els projectes no sempre s'executen de la forma esperada. Algunes fases poden excedir les toleràncies. El PM llavors ha de notificar aquest fet, (Informe d'excepció), i la Junta pot demanar replanificar la fase actual, (Pla d'excepció). Aquest procés té dos cicles principals amb objectius diferents.

Els objectius de la gestió dels límits de la fase son:

- Garantir a la Junta que s'han enllestit i aprovat tots els productes de la fase actual
- Preparar el Pla de la fase següent
- Actualitzar si cal la Documentació d'inici
- Sol·licitar autorització per a executar la fase següent

Els objectius en cas d'excepcions son:

- Preparar el Pla d'excepció
- Sol·licitar aprovació del Pla d'excepció



Les activitats d'aquest procés son:

1. Planificar la fase següent
2. Actualitzar el pla de projecte
3. Actualitzar el Business Case
4. Informar sobre el final de la fase
5. Elaborar un pla d'excepció

1. Planificar la fase següent

La planificació de la fase següent es duu a terme quan el final de la fase actual és imminent. El tancament d'activitats s'ha de planificar com a part de la fase actual. El PM du a terme les accions següents:

- Verifica documentació d'inici del projecte, sobretot en allò relatiu a expectatives de qualitat del client, controls del projecte i canvis sobre l'equip de gestió, per verificar que tot segueix sent pertinent.
- **Preparar el Pla de fase següent**, atenent a totes les estratègies definides i als registres de riscos i qüestions
- Crear/Actualitzar **les fitxes d'elements de configuració** per als productes que s'hagin de crear
- Actualitzar els registres de riscos i qüestions amb els nous riscos i qüestions detectats
- **Actualitzar el registre de qualitat** amb les noves activitats de qualitat planificades

2. Actualitzar el pla de projecte

La Junta utilitza el Pla de projecte per avaluar el progrés. El pla de projecte s'ha d'actualitzar per a reflectir el progrés real de cada fase i els plans d'excepció apareguts. El PM du a terme les accions següents en aquesta activitat:

- Comprovar que el pla de fase actual està actualitzat amb el progrés real de la fase
- Revisar que el pla de projecte reflecteixi dades de situació real del pla de fase en curs, pronòstics del pla de fase següent, qualsevol canvi en descripció del producte del projecte i les conseqüències actualitzades de qüestions o riscos principals.
- Actualitzar com sempre els registres de qüestions i de riscos

3. Actualitzar el Business Case

Qualsevol actualització del Business Case ha de ser notificada a la Junta. El PM du a terme les accions següents:

- Comprova si cal redefinir les toleràncies dels riscos principals
- **Actualitza el pla de revisió de beneficis**
- Examina i revisa el pla de revisió de beneficis, els registres, el pla de projecte i el Business Case

4. Informar sobre el final de la fase

El PM informa a la Junta de la finalització imminent de la fase actual. Depenent de si la fase es troba en excepció o no, es duen a terme les accions següents:

- Per al cas del curs normal de la fase

- Revisar l'estat del Business Case
- Revisar el Pla de la fase
- Revisar el rendiment de l'equip
- Revisar la situació dels productes mitjançant un informe de Estat dels productes
- Revisar les qüestions plantejades oï resoldre-les
- Elaborar un informe de final de fase
- Per al cas d'excepció
 - Depenent del moment en que ocorre l'excepció, posteriorment a l'elaboració de l'Informe d'excepció, la Junta pot considerar convenient Elaborar un Informe de Final de Fase i tancar la fase normalment. Posteriorment elaborar el Pla d'excepció i presentar-lo.
- Sol·licitar a la Junta l'aprovació del Pla d'excepció o el Pla de la fase següent
- Enviar l'Informe de Final de Fase en la forma explicitada en l'Estratègia de Gestió de la comunicació

5. Elaborar un pla d'excepció

Els Plans d'Excepció son sol·licitats per la junta de Projecte, com a resposta a un Informe d'Excepció.

L'aprovació del Pla d'Excepció marca un límit de fase. A l'igual que en el tancament normal d'una fase, el pla d'excepció aprovat obliga a les accions següents:

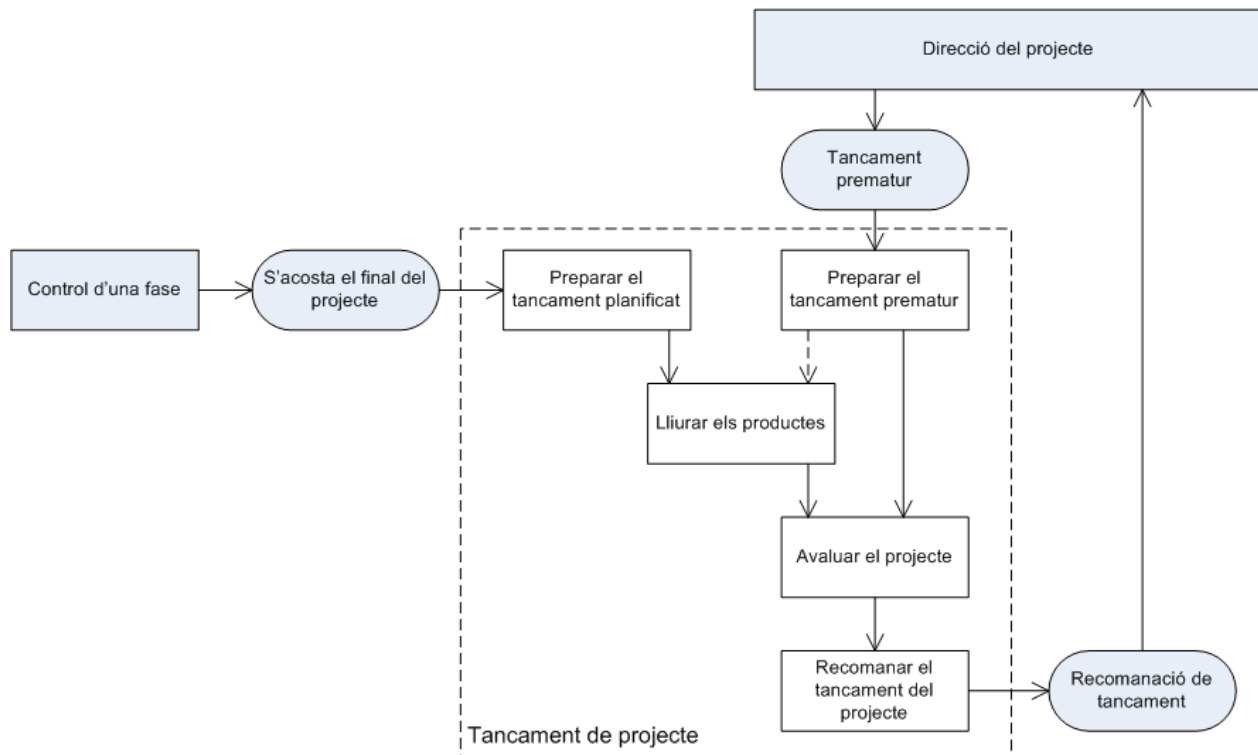
- Actualitzar el registre de qüestions per a marcar el pla d'excepció aprovat
- Revisar i actualitzar la documentació d'inici de projecte
- **Elaborar el pla d'excepció.** Si el pla d'excepció requereix crear nous productes serà necessari actualitzar descripcions de producte, jerarquia de productes i plans de qualitat
- Crear/Actualitzar **les fitxes d'elements de configuració**
- Actualitzar els registres de qüestions i de riscos
- Actualitzar el **registre de qualitat** per reflectir les activitats de qualitats planificades al pla d'excepció.

Procés 7: Tancament de projecte

El propòsit del procés de Tancament de projecte és proporcionar un punt fix en el que es confirmi l'acceptació del producte del projecte, i reconèixer que s'han aconseguit els objectius establerts a la Documentació d'Inici del projecte.

Els objectius del tancament d'un projecte son:

- Verificar l'acceptació dels usuaris de tots els productes del projecte
- Assegurar que l'organització pot mantenir els productes
- Avaluar els beneficis
- Deixar constància de les decisions preses davant riscos i qüestions durant el projecte



Les activitats d'aquest procés són:

1. Preparar el tancament planificat
2. Preparar el tancament prematur
3. Lliurar els productes
4. Avaluar el projecte
5. Recomana el tancament del projecte

1. Preparar el tancament planificat

Abans que pugui recomanar-se el tancament, el PM ha d'assegurar-se que s'han obtingut, lliurat i verificat tots els resultats esperats, duent a terme les accions següents:

- Actualitzar el Pla de projecte amb la informació de la última fase
- Sol·licitar l'Informe d'estat dels productes a Suport a projecte
- Verificar que el projecte compleix amb allò establert a la Descripció del producte del projecte

2. Preparar el tancament prematur

La Junta és l'única que pot ordenar el tancament prematur. El PM haurà d'assegurar-se que el tancament es porta en ordre i que no "s'abandona" el projecte, duent a terme les accions següents:

- Actualitza el registre de qüestions per reflectir la decisió de la Junta
- Actualitza el pla de projecte
- Sol·licitar l'Informe d'estat dels productes a Suport a projecte i determinar exactament quins productes han quedat pendents i que cal fer per tancar la construcció

- Determinar que cal fer amb els productes “a mig fer”

3. Lliurar els productes

Els productes del projecte han de traslladar-se a l'entorn de producció, atenent allò establert a l'Estratègia de Gestió de la Configuració.

4. Avaluar el projecte

Les organitzacions amb èxit aprenen de les seves experiències. Avaluar les experiències del projecte i registrar-les com a lliçons.

5. Recomanar el tancament del projecte

En el moment que el PM ha confirmat que pot tancar-se el projecte, remetrà la recomanació de tancament a la Junta de Projecte. En aquest moment:

- Es tanquen tots els registres
- S'arxiva convenientment tota la informació del projecte