

UNITAT 1	Introducció a la gestió de projectes en l'administració pública (estratègia i selecció)
-----------------	--

CONTINGUTS	
-------------------	--

0. Introducció

- 1. Què és un projecte? Models de gestió de projectes**
- 2. Planificació estratègica i gestió de projectes**
- 3. Selecció i cartera de projectes en l'àmbit públic**
- 4. Gestió de processos i serveis. Gestió de projectes**
- 5. Gestió de persones en la gestió de projectes**



Autoria i coordinació: Pere Jiménez Creis

Data d'elaboració: 2017

Aquesta obra es difon mitjançant la llicència Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional License.



0. Introducció

La gestió de projectes, o *project management* és un mètode de gestió que permet, d'una manera molt detallada i efectiva, planificar i executar projectes.

Aquest material s'ha dissenyat per ajudar qui gestioni els projectes o *project manager* a aplicar aquesta tècnica a cada una de les fases d'un projecte en l'àmbit públic.

S'ha dividit en 4 parts, coincidint amb els quatre mòduls del Curs de gestió de projectes en l'Administració pública:

- 1. Introducció a la gestió de projectes en l'Administració pública (estratègia i selecció).**
- 2. Definició i organització del projecte.**
- 3. Planificació del projecte.**
- 4. Control, seguiment i acabament del projecte.**

Les quatre parts en què es divideix aquest material estan diferenciades, però encadenades conformen el cicle de vida d'un projecte.

La primera és la fase de definició de l'estratègia i, després d'aquesta, la de la selecció del projecte. Aquesta fase és la més important, perquè no hi ha pitjor projecte que el que s'ha desenvolupat amb èxit però que quan acaba es veu clar que no s'havia d'haver començat. Per tant, el projecte ha d'estar alineat amb l'estratègia de l'organització.

La segona fase implica que, una vegada decidit el projecte que s'ha de desenvolupar, cal definir-lo amb detall i preparar l'organització (personal, recursos i processos) per a la seva gestió.

La tercera part del material, que es correspon amb la tercera fase important en el desenvolupament d'un projecte, és la planificació. És on hi ha més treball per al responsable o el gestor del projecte i el seu equip, i precisament és on les organitzacions dediquen menys temps, moltes vegades per falta de coneixements en *gestió de projectes*. Aquesta fase inclou l'estructuració del projecte en activitats, per exemple, amb la tècnica del *mapa mental*: establir la temporització de les activitats aplicant la tècnica del PERT i el GANTT. Inclou també l'anàlisi de riscos i la determinació del camí crític, clau per saber quines són les limitacions del projecte.



La quarta i darrera fase és la de l'execució i l'acabament del projecte. En aquesta fase es fa el projecte i s'hi inclou un sistema de seguiment i de control que permet conèixer a cada moment com es desenvolupa i si es compleix la planificació esperada. Inclou també l'acabament i el tancament del projecte, l'activitat que cal dur a terme, encara que de vegades no se li dona importància.

TASQUES I CAS PRÀCTIC

En la gestió de projectes és necessari aplicar algunes tècniques i mètodes que en aquest material es van presentant a nivell teòric, i que posteriorment s'aplicaran en exercicis pràctics. Aquests exercicis es plantejaran, des del principi, com una cadena d'activitats aplicades a un sol cas proposat per la persona participant. La idea és dotar qui gestioni projectes d'una guia pràctica que, sigui quin sigui el projecte per desenvolupar, pugui utilitzar el mateix document base.

MÒDUL 1: INTRODUCCIÓ A LA GESTIÓ DE PROJECTES EN L'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA

Aquest primer mòdul disposa de 5 apartats: índex de temes del mòdul:

1. Què és un projecte. Models de gestió de projectes.
2. Planificació estratègica i gestió de projectes.
3. Selecció i cartera de projectes en l'àmbit públic.
4. Gestió de processos i gestió de projectes.
5. Gestió de persones en la gestió de projectes.

L'objectiu és introduir la persona participant en el Curs de gestió de projectes en l'Administració pública en les activitats prèvies necessàries per a l'èxit de la posada en marxa de la metodologia plantejada.

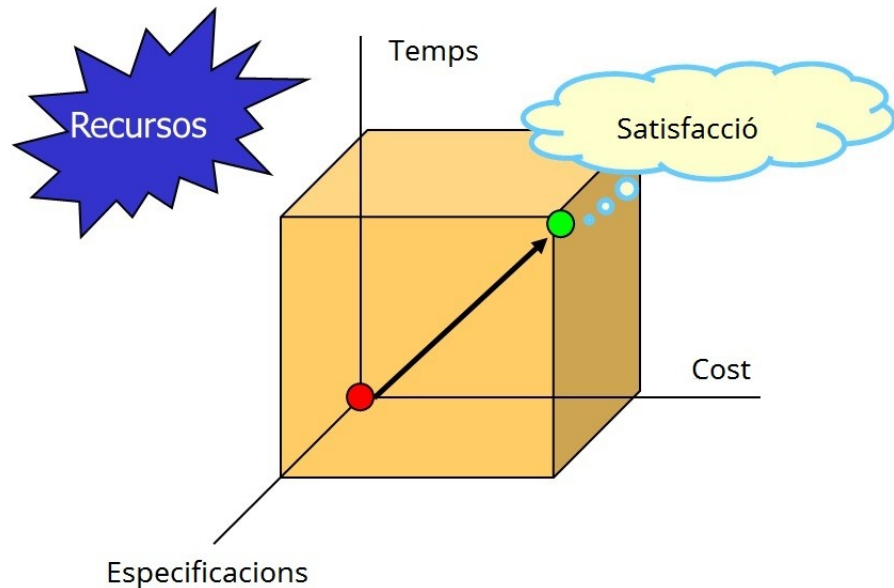
1. Què és un projecte? Models de gestió de projectes

DEFINICIÓ DE 'GESTIÓ DE PROJECTES'

Un projecte és una seqüència única d'activitats complexes i interconnectades que tenen un objectiu o un propòsit que ha de ser assolit en un termini establert, dins d'un pressupost i d'acord amb unes especificacions, utilitzant per a això uns determinats recursos. El termini, el cost i les especificacions tècniques que cal complir (característiques tècniques i de qualitat) formen la denominada triple restricció del projecte. Són les tres variables que cal definir, planificar i seguir en la gestió d'un



projecte i amb el seu compliment poder satisfer els requisits de la seva clientela.



A nivell d'estadístiques, veim algunes dades:

- Un 31 % dels projectes es cancel·len abans del seu acabament.
- Un 52,7 % dels projectes superen el 189 % del cost pressupostat original.
- Un 16,2 % dels projectes es lliuren en temps i cost.

Les organitzacions grans només obtenen un 42 % de les característiques i les funcions que desitjaven en el producte final.

EL MODEL PMBOK

El model de gestió de projectes més seguit a nivell internacional és el PMBOK, editat i promocionat per l'associació Project Management Institute. Aquest model estableix, d'una banda, els grups de processos de gestió de projectes: iniciació, planificació, execució, seguiment i control i finalment, el tancament.

D'altra banda, estableix les 10 àrees de coneixement en la gestió de projectes:

- Gestió de la integració del projecte.
- Gestió de l'abast del projecte.
- Gestió del temps del projecte.
- Gestió dels costos del projecte.
- Gestió de la qualitat del projecte.
- Gestió dels recursos humans del projecte.



- Gestió de les comunicacions del projecte.
- Gestió dels riscos del projecte.
- Gestió de les adquisicions del projecte.
- Gestió dels interessats.

En aquest material es tracten les 10 àrees de coneixement i se segueix l'ordre dels processos de la gestió de projectes (cicle de vida del projecte). Tanmateix, l'inici de la gestió d'un projecte el considerarem en el nivell estratègic.

L'organisme PMI disposa igualment de diverses certificacions de persones en l'àmbit de la gestió de projectes, i la més coneguda és la de Project Management Professional (PMP)®.

MODEL UNE-ISO 21500: DIRECTRIUS PER A LA DIRECCIÓ I GESTIÓ DE PROJECTES

Si bé el model proposat per PMI (PMBOK) és la referència més seguida a escala mundial, l'any 2013 l'Organització Internacional de Normalització (ISO) va publicar la norma UNE-ISO 21500, elaborada per tal de servir de guia en l'aplicació de sistemes de gestió de projectes en les organitzacions.

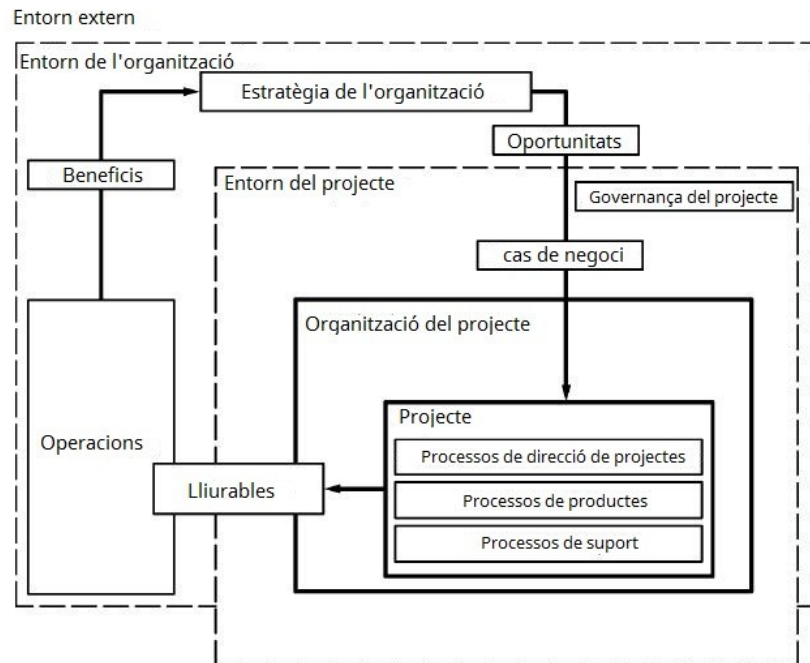
Com sol passar amb les normes que publica ISO, tenia diverses predecessores, les normes alemanyes DIN 69901 i la DIN 2007, així com les britàniques BS 6079 i BS 15188.

Els models que s'han pres com referència per a l'elaboració de la UNE-ISO 21500 han estat, a més:

- ICB versió 3.0 IPMA®
- PMBOK ® Guide
- PRINCE2 ®

La norma UNE-ISO 21500 disposa d'un esquema que es mostra a continuació i que pot observar-se que es presenta com a cíclic, pensant en les organitzacions que gestionen per projectes, o sigui, aquelles en les quals el producte o el servei que generen tenen forma de projecte. En aquests casos es planteja que l'inici dels projectes ha de passar per l'estratègia de l'organització, per posteriorment iniciar el cicle de vida del projecte, des dels processos de la mateixa organització.

Quant a l'esquema d'àrees de gestió de projectes, el de la norma UNE-ISO 21500 és pràcticament idèntic al del PMBOK ja comentat.



És interessant aquest esquema, ja que en l'àmbit polític una de les claus d'èxit és el plantejament estratègic de legislatura i l'encaix que aquest ha de tenir a escala tècnica en les organitzacions públiques.

ADAPTACIÓ TÈCNICA DE L'ESTRATÈGIA POLÍTICA A TRAVÉS DE LA GESTIÓ DE PROJECTES

La primera fase en la gestió de projectes sempre és la del moment en què es decideix desenvolupar-lo. I hi ha moltes maneres de decidir-ho. I l'organització, la majoria de les vegades, pren aquesta decisió sense gaire arguments, sense la informació clau per ser objectiva. És important, en aquest moment, que l'organització disposi d'un pla estratègic:

- Que tenguin definida la seva missió, visió i valors.
- Que hagi segmentat la seva clientela: grups de clients i d'usuaris (interns i externs).
- Que hagi fet una anàlisi completa de la informació que és rellevant en el seu cas: informació interna (evolució de la seva situació econòmica, evolució dels seus productes i/o serveis, etc.) i la informació externa (situació del mercat i de la competència, tecnologia en ús, normativa aplicable, entre d'altres).
- Que a la vista de la informació rellevant, hagi fet una reflexió estratègica, per exemple amb l'eina DAFO (enumeració de les seves debilitats internes, amenaces externes, fortaleces internes i oportunitats externes).
- Que a partir d'aquesta anàlisi s'hagin identificat els objectius



estratègics, que siguin els que es considerin referència a complir en el futur. Els objectius estratègics es poden complir si es desenvolupen, en molts casos, projectes estratègics.

Aquestes suposicions comencen a ser realitat en moltes empreses, en l'àmbit privat, però no tant en el públic. És cert que en la major part de països democràtics, el partit polític que té la tasca de governar, gràcies al suport majoritari de la ciutadania, disposa d'un programa polític.

El programa polític pot tenir diversos nivells de detall. Per regla general, depenent de si el programa és d'índole estatal, regional o local, pot tenir de menys a més detall.

En qualsevol cas, és interessant que a l'inici de la legislatura les línies politicoestratègiques davallin al nivell tècnic dels organismes públics, per analitzar-les i *traduir-les* perquè siguin realitzables, seguint un procés estratègic i, si és possible, àgil.

Hi ha algunes eines que ajuden a una organització a definir l'estratègia que ha de seguir en el futur. A definir les línies estratègiques necessàries per assolir el gran objectiu de les entitats públiques, el benestar de la ciutadania. Algunes de les línies estratègiques que moltes organitzacions defineixen avui dia estan relacionades amb la sostenibilitat, l'ètica en la gestió o l'ús de les energies renovables, per exemple.

L'eina que es proposa en aquest material és el DAFO, però cal tenir en compte que també es poden utilitzar altres tècniques o mètodes, com per exemple:

- El mapa mental (*mind map*).
- El *pool* d'idees (notes adhesives).
- *Brainstorming* o tempesta d'idees.
- El mapa estratègic (Norton i Kaplan).
- El 6 barrets (De Bono).
- L'estratègia de l'oceà blau (Chan Kim).
- El diagrama d'interrelacions (causa-efecte).
- La matriu de priorització de criteris ponderats.

En la major part dels casos és interessant no centrar el procés estratègic en una sola d'aquestes eines, sinó en la combinació d'aquestes, com veurem més endavant.



BENEFICIS DE LA GESTIÓ DE PROJECTES EN L'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA

L'autor Carlos J. Pampliega considera, per exemple, que els beneficis de la gestió de projectes aplicat com a mètode de gestió en l'Administració Pública poden ser:

- Es millora la comunicació interna entre els components de l'equip de projecte.
- Es té una visió clara per a cada un dels agents socials relacionats (*stakeholders* o interessats), i es faciliten la comunicació externa i la resolució primerenca de conflictes, ja que s'identifiquen, es descriuen i es prenen decisions consensuades.
- S'assoleixen els objectius proposats, ja que és possible combinar l'experiència acumulada amb les millors pràctiques.
- Es manegen adequadament la incertesa i el risc en tenir identificats i comunicades totes les amenaces en el moment en què es detecten.
- S'aconsegueix poder gestionar adequadament els seguiments de la història del projecte mitjançant la informació emmagatzemada amb totes les planificacions periòdiques on es reflecteixen les previsions i els compliments.
- Disminueixen els errors i augmenta la productivitat, en el sentit de l'execució dels projectes en els terminis prevists.
- Milloren les relacions amb persones participants externes mitjançant l'ús d'eines i de llenguatge estandarditzat.
- Milloren les relacions entre les diferents administracions públiques: les relacions entre els diferents organismes de l'Administració Pública són molt comunes, i l'ús de la gestió de projectes basada en estàndards reconeguts internacionalment pot ajudar-les en gran manera.

BIBLIOGRAFIA RECOMANADA

- Guia PMBOK versió 5 (edita PMI).
- Norma UNE_ISO 21500 (edita ISO, AENOR a Espanya).



2. Planificació estratègica i gestió de projectes

PROCÉS DE PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA

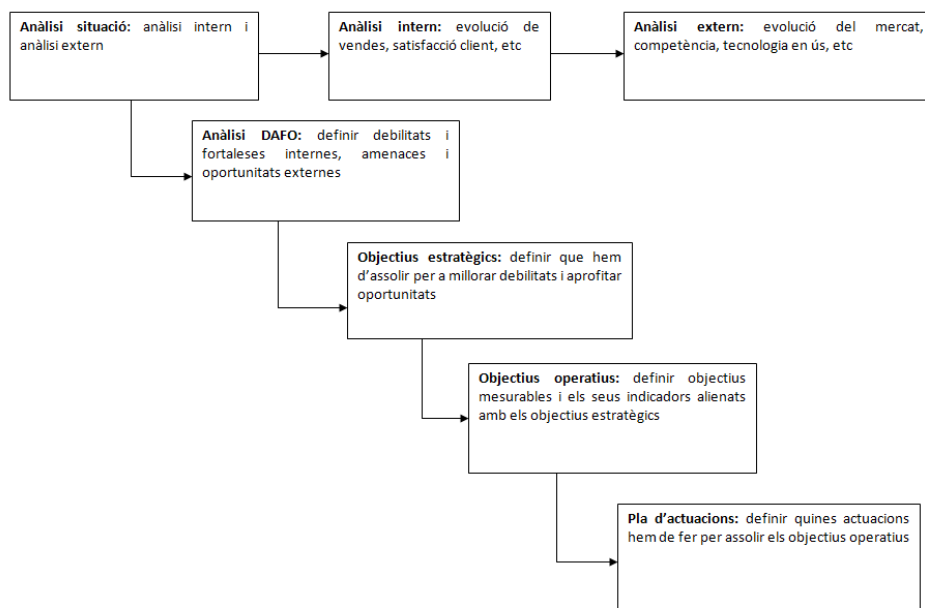
L'entorn ha canviat, però l'únic que potser pot garantir-se avui és precisament que no deixa de canviar. Aquesta situació s'explica molt bé amb el concepte VUCA: prové de la Universitat de l'Armada Nord-americana, per descriure la *volatilitat*, la *incertesa* (*uncertain*), la *complexitat* i l'*ambigüitat* del món, resultat dels atacs terroristes de l'11-S i altres esdeveniments de principis del nou mil·lenni.

Sens dubte és un concepte que ens pot ajudar a entendre quina és la clau de les organitzacions, i també les públiques, per millorar i créixer, tenint en compte que els ràpids canvis en l'entorn són continus i es mantindran. Canvis inevitables i impredictibles que no seguiran un camí determinat.

En aquest entorn, incorporar a una organització el procés de gestió de projectes ha de ser una decisió clau per poder gestionar-la d'una manera eficaç. És una decisió estratègica.

Quan es crea o es renova una entitat pública, per regla general es defineix una missió, però es deixa de banda la visió i els objectius operatius anuals i mesurables. Són conceptes importants per iniciar l'activada d'una manera eficaç, però d'altra banda el que ocorre amb el temps és que aquests objectius d'inici de l'activitat es desvirtuen pel lògic esdevenir del temps i els canvis de l'entorn que els afecten, i més encara si tenim en compte l'entorn VUCA.

El procés de planificació estratègica prova d'estandarditzar, d'establir, el mètode sistemàtic que permeti analitzar l'entorn i els resultats interns de l'organització, i amb això anar planificant nous objectius a seguir, amb la visió posada especialment en els clients actuals i potencials i les seves necessitats i expectatives, tal com s'indica en l'esquema següent.



A

continuació explicarem el procés de planificació estratègica.

FASES DEL PROCÉS DE PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA

Fase 1: recerca d'informació rellevant

Aquesta primera fase consisteix a identificar quina és la informació rellevant per a l'entitat pública, tant a nivell intern com a extern, així com altres informacions pròpies del seu àmbit d'actuació.

Vegem com cercar aquesta informació:

1) Informació interna: es tracta de cercar informació interna de l'organisme que es pugui considerar clau per a una anàlisi de situació eficaç a escala organitzativa. Per exemple, pot considerar-se informació interna clau: l'evolució dels expedients que es gestionen, l'evolució del pressupost, el nivell de queixes i de satisfacció de persones usuàries i empleades, entre altres aspectes. La font d'informació interna sol ser la documentació, les bases de dades i els registres generats per la mateixa entitat. De vegades pot ser necessari aplicar alguna enquesta, per exemple per conèixer-ne quin és el nivell de satisfacció del personal.



2) Informació externa: en paral·lel a la recerca d'informació interna, pot buscar-se la d'origen extern, normativa relacionada amb l'activitat, informació de l'evolució de persones usuàries del servei públic, en nombre o perfil, informació de l'activitat d'altres entitats equivalents d'altres regions o països, dades globals d'evolució de la població i tota aquella informació que haurem de buscar en bases de dades, internet o fonts externes a l'entitat. Cada entitat ha de considerar la necessitat de mantenir una dinàmica o hàbit d'estudi del seu entorn, mantenint informació al dia, per exemple sobre l'evolució dels serveis prestats o la nova legislació aplicable.

3) Altres informacions: es pot considerar també, un altre tipus d'informació que pot resultar interessant per a l'organització, que pugui incloure en el desenvolupament del pla estratègic, com per exemple els resultats de l'aplicació de models o eines de diagnòstic de gestió o de l'anàlisi comparativa amb altres organitzacions similars a la nostra (*benchmarking*).

L'últim pas d'aquesta primera fase consisteix a analitzar la informació rellevant, interna i externa, i arribar a conclusions que podrien ser reflectides en un informe-diagnòstic de situació de l'empresa o entitat. Aquest informe ha de constituir la base per passar a la següent fase del desenvolupament del pla estratègic.

Fase 2: Anàlisi d'escenaris i de l'estratègia

Una vegada analitzada la informació clau i rellevant, l'equip directiu de l'organització pot plantejar els possibles escenaris de futur, situacions que poden donar-se per canvis en les necessitats de les persones usuàries del servei públic, de la tecnologia en ús, de la normativa o, fins i tot, de proveïdors. Igualment, pot identificar-se quins són els punts forts i les àrees de millora en funció de la situació actual. Amb aquesta visió global de l'evolució dels resultats que s'han obtingut, l'equip directiu és en disposició de plantejar la possible estratègia a seguir, el camí a recórrer, la direcció cap a la qual dirigir l'organització.



Per dur a terme el procés de definició de l'estratègia, existeixen diverses eines que poden ser de gran utilitat, com s'ha comentat; a continuació es descriu la més utilitzada, l'anàlisi DAFO.

L'anàlisi DAFO (sigla de *Debilitats, Amenaces, Fortaleses i Oportunitats*) és una eina que permet identificar les possibles línies estratègiques d'una organització, a partir de l'anàlisi de la situació interna i externa del moment.

L'anàlisi consisteix en:

- quines són les Debilitats internes de l'organització.
- quines són les Fortaleses internes de l'organització.
- quines són les Amenaces externes de l'organització.
- quines són les Oportunitats externes de l'organització.

Fortaleses internes (2n)	Debilitats internes (1r)
Amenaces externes (3r)	Oportunitats externes (4t)

Per dur a terme la DAFO en equip, aquesta s'ha d'aplicar emprant, per exemple, la tècnica del *brainstorming* o tempesta d'idees, que és una eina de treball en equip que facilita l'aportació d'idees sobre un tema determinat. S'aplica amb la coordinació d'una persona monitora, que va dirigint el torn de paraula entre les persones participants, seguint un ordre. La clau de l'ús d'aquesta eina és el procés d'associació d'idees que es produeix mentre es van fent comentaris. Una vegada s'han fet prou aportacions, aquestes són agrupades per afinitat, amb el consens de les persones participants.



PROCÉS D'APLICACIÓ DEL DIAGRAMA DAFO

L'equip de direcció, una vegada estudiada la situació de l'organització, tant a nivell intern com a nivell extern, inicia l'aplicació de l'anàlisi DAFO, utilitzant principalment la tècnica de *brainstorming* o tempesta d'idees, en cada un dels quatre temes d'anàlisi.

Vegem a continuació l'explicació ampliada del procés d'aplicació de l'anàlisi DAFO:

- 1) Identificació de les debilitats internes: qui exerceixi la funció de guia de l'equip proposa una tempesta d'idees sobre les DEBILITATS INTERNES de l'organització. Les debilitats internes són aquelles àrees, processos, activitats, funcions que es considera que estan fallant o no es consideren prou en l'entitat pública. Són els problemes que es produeixen per errors en la gestió interna. Per exemple, algunes debilitats internes podrien ser la falta de personal, la falta d'un sistema de gestió integral, un sistema informàtic obsolet i/o desintegrat, una comunicació interna ineficaç o inexistent o fins i tot la falta d'estratègia definida.
- 2) Identificació de les fortaleces internes: identificades les debilitats internes, es du a terme una tempesta d'idees en aquest cas sobre les quals es consideren FORTALESES INTERNES de l'organització. Les fortaleces internes són les àrees, les activitats, els processos, les accions o les funcions considerades reeixides o reconegudes per ser una bona pràctica. Algunes fortaleces internes d'una entitat pública podrien ser l'alt nivell de capacitat i experiència del personal, el bon ambient, el lideratge exemplar i el bon nivell de formació, entre d'altres. Generalment les fortaleces fan referència al personal i als recursos de l'organització.
- 3) Identificació de les amenaces externes: analitzada la situació interna de l'organització, a través de les debilitats i les fortaleces, s'ha de dur a terme la tempesta d'idees sobre les AMENACES EXTERNES de l'organització. Les amenaces externes són els fets externs que s'esdevenen o que tenen altes possibilitats que s'esdevinguin, i que poden afectar negativament els serveis o els processos de l'organització. Podrien considerar-se amenaces externes la crisi econòmica i l'augment del cost del petroli, per exemple.



4) Identificació de les oportunitats externes: la següent tempesta d'idees és la que s'ha de dur a terme sobre les OPORTUNITATS EXTERNES de l'organització. Les oportunitats externes són els fets externs que s'esdevenen o que tenen altes possibilitats que s'esdevinguin, i que poden afectar positivament els serveis i els processos de l'organització o bé poden suposar una oportunitat nova per oferir nous serveis públics de valor. En qualsevol cas, les oportunitats externes poden generar un valor més gran afegit a la ciutadania. Per exemple, poden ser oportunitats externes la globalització (pot ser tant amenaça com oportunitat) o les tecnologies en evolució, entre d'altres.

DISSENY I DESPLEGAMENT DEL PLA ESTRATÈGIC

Completada l'anàlisi DAFO s'ha de fer una anàlisi de les debilitats internes que han sorgit per identificar els possibles objectius i projectes de millora interns, i anàlisi de les oportunitats externes per identificar els possibles objectius i els projectes de desenvolupament externs. El conjunt d'objectius i de projectes interns i externs poden conformar el pla estratègic de l'organització.

Per exemple:

Si identifiquem com a debilitat «manca d'agilitat en la contractació de personal» i com a oportunitat «l'ús de noves tecnologies en la selecció de personal», com a projecte estratègic podem definir «adoptar una solució TIC per a la selecció del personal».

Sens dubte, el disseny de l'estratègia de l'organització, de la seva missió, visió i valors, ajudarà a recórrer el camí del canvi i la millora.

L'edició o el disseny dels termes esmentats, juntament amb l'anàlisi de la informació i el resultat del DAFO, entre d'altres, pot determinar els objectius estratègics, els objectius operatius derivats d'aquests (mesurables) i finalment el pla d'acció necessari per donar compliment a aquests objectius. En aquest apartat s'ha descrit el procés estratègic habitual, tradicional.



Un mapa mental és un diagrama utilitzat per representar paraules, idees, tasques o altres conceptes lligats i disposats radialment al voltant d'una paraula clau o d'una idea central. El mapa mental potencia la capacitat cognitiva de la persona que l'utilitza, i per tant el seu coneixement i la seva experiència. En el cas d'utilitzar-lo en equip, en potencia la capacitat cognitiva.

En el moment en què una organització defineix la seva estratègia futura, arribant a proposar accions concretes per desenvolupar-la, d'alguna manera està duent a terme un canvi de rumb. En molts casos, aquest canvi de rumb convé gestionar-lo.

BIBLIOGRAFIA RECOMANADA

- *L'organització focalitzada en l'estratègia*, de Robert S. Kaplan i David P. Norton.
- *Guia per a la reflexió estratègica en pimes industrials*, Centres d'Excel·lència (accés al pdf).



3. Selecció i cartera de projectes en l'àmbit públic

IMPORTÀNCIA DEL PROCÉS DE SELECCIÓ DE PROJECTES

En la gestió de projectes en l'àmbit públic una de les fases clau és la de selecció del projecte. Si bé en una empresa privada els projectes recauen en una entitat amb un objectiu econòmic, per regla general, en l'àmbit públic l'objectiu sol ser social.

L'objectiu de les organitzacions públiques és aconseguir el benestar de la ciutadania, a curt, mitjà i llarg termini. Amb aquest «gran» objectiu es mouen les diferents organitzacions de nivell central, regional o local.

No obstant, de vegades un projecte es decideix dur a terme per altres objectius, o almenys aparentment, i fins i tot pot passar que la persona seleccionada per gestionar-lo no sàpiga realment quins criteris han estat els utilitzats per seleccionar-lo.

És aquesta precisament «l'obligació» de qui gestiona projectes professionals: indagar quins criteris, quins objectius, quina clientela té el projecte que se li adjudica. Aquesta fase és clau perquè el projecte tenguin èxit. Amb l'excepció que ha de considerar-se, i és que un projecte reeixit no només és aquell que en finalitzar-se compleix amb la triple restricció en temps, cost i especificacions, sinó aquell que té èxit en el seu desplegament, en la seva posada en marxa i en la seva explotació.

«No hi ha pitjor fracàs per a qui gestiona projectes, que dur a terme grans esforços per complir en temps, costs i especificacions però comprovar que els objectius inicials s'han esvaït i el producte del projecte ja no és necessari.»

PROCÉS DE SELECCIÓ DE PROJECTES

Aplicada l'eina DAFO a la situació real de l'organització, ve el torn de la identificació dels possibles projectes considerats estratègics.

A partir de les debilitats internes poden sorgir idees de projectes interns, com per exemple implantar un sistema de gestió de qualitat, implantar un nou programari de gestió, desenvolupar un pla de formació o implantar un sistema de comunicació interna.



A partir de les oportunitats externes poden sorgir idees de projectes externs, com desenvolupar un nou servei, desenvolupar un projecte de col·laboració en xarxa amb altres organismes públics (projectes a escala regional, nacional o fins i tot internacional), fer canvis en l'àmbit de normativa legal aplicable en l'entorn de l'organització, o similars.

Identificats els possibles projectes estratègics, alineats amb debilitats i oportunitats, és necessari decidir quins són els prioritaris. Per a això es planteja utilitzar l'eina de selecció de projectes per criteris ponderats que es mostra a continuació.

La utilització ha de seguir l'ordre següent:

1. Identificar els projectes interns (a partir de les debilitats internes).
2. Identificar els projectes externs (a partir de les oportunitats externes).
3. Decidir quins són els criteris de selecció (entre 2 i 5).
4. Decidir quin és el nivell d'importància (ponderació) de cada criteri de selecció elegit (per exemple el criteri A es multiplica per 3 , el criteri B es multiplica per 2 i el C es deixa igual).
5. Es valora en equip, en consens, d'1 a 5 cada projecte segons cada criteri.
6. Obtinguda l'avaluació d'un criteri, cal multiplicar per la seva ponderació i anotar a la taula el resultat, per al final sumar tota la fila del projecte amb què s'obté un valor total.
7. Es comparen els resultats de les valoracions de cada projecte, i se selecciona el del valor més alt.

Entre els projectes externs més valorats, s'ha de seleccionar el que es trobi més adequat.

Pot passar, per motius polítics o tècnics (especialment en l'àmbit públic), que es proposi un projecte *d'oportunitat*, o sigui, una proposta interna o externa que no ha seguit el procés comentat però que un cop feta l'anàlisi per criteris s'estimi prioritari i es doni la possibilitat de ser considerat, i per tant planificat i executat.



N	PROJECTES	VALORACIÓ					TOTAL
		Criteris de selecció	A	B	C	D	
		Ponderació	x2	x1	x3	xP	
1							
2							
3							
4							

Els criteris de selecció poden ser (només són una proposta, es poden canviar a voluntat de l'organització):

- Criteri A: projecte amb impacte positiu en la ciutadania.
- Criteri B: projecte econòmicament realitzable (l'entitat disposa dels recursos econòmics i la liquiditat suficient per desenvolupar el projecte).
- Criteri C: projecte tècnicament realitzable (l'entitat disposa del coneixement i dels recursos humans i tècnics suficients).
- Criteri D: projecte exemplar per a tota l'organització i els col·laboradors externs (interessant per l'efecte positiu intern i extern que pot produir).
- Criteri E: projecte innovador (diferent i únic).

Altres criteris propis de l'entitat o de la seva situació actual, per exemple el nivell d'impacte en els mateixos objectius de l'entitat o el nivell de coneixement a adquirir.

Triats els criteris de selecció, s'ha d'assignar a cada un un factor de ponderació. No tots els criteris tenen el mateix pes; per tant, cal establir la ponderació de cada un. Aquest factor de ponderació s'ha de multiplicar pel valor de cada projecte. Finalment, s'han de sumar a la columna de la dreta les valoracions i seleccionar els més votats com a crítics (prioritaris).



Decidits els criteris i les seves ponderacions, s'ha de valorar en consens cada criteri per a cada objectiu, entre 1 (mínima valoració) i 5 (màxima valoració) i l'esmentat valor s'ha de multiplicar després per la seva corresponent ponderació.

ALTRES MODELS DE SELECCIÓ DE PROJECTES

Les fonts de projectes en una organització pública són múltiples, però existeixen altres mètodes:

- Mapa mental de projectes clau
- Diagrama d'interrelacions per a priorització
- Tempesta d'idees
- Tècnica dels 6 barrets.
- *Pool* d'idees (targetes adhesives)
- Enquestes i estudis sobre el personal i la base de clients
- Aplicació de models de referència en gestió (EFQM, ISO 9001, entre d'altres)
- *Benchmarking* amb altres organitzacions

BIBLIOGRAFIA RECOMANADA

Pla estratègic del tercer sector. Guia d'avaluació de programes i projectes socials. Òscar Sr. Perea Arias. Plataforma d'ONG d'Acció Social.

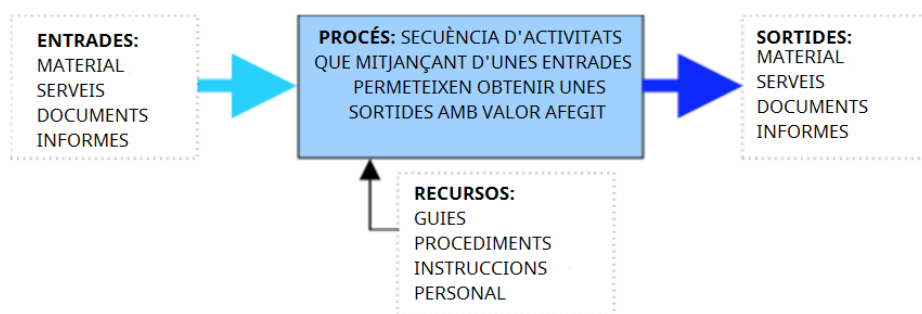


4. GESTIÓ DE PROCESSOS I SERVEIS. GESTIÓ DE PROJECTES

QUÈ ÉS UN PROCÉS I COM ES CLASSIFIQUEN (MAPA DE PROCESSOS)

Els processos identifiquen la cadena d'activitats que es desenvolupa en una organització pública per prestar els seus serveis, a partir dels requisits de les persones usuàries d'aquests. Val la pena analitzar com es vinculen l'estratègia i els processos en un organisme públic, per garantir l'èxit dels projectes que desenvolupa.

En l'esquema següent s'explica què és un procés en l'entorn d'una organització, com a seqüència d'activitats que converteix unes entrades en unes sortides, fent servir certs recursos per generar valor.



La gestió per processos és un nou paradigma en la gestió de les organitzacions públiques, acostumades a definir i treballar partint d'una estructura departamental, en què les funcions condueixen la prestació de serveis. La nova visió, introduïda amb èmfasi des d'inici del nou mil·lenni, trenca amb l'estructura vertical, plantejant un esquema horitzontal, en el qual les activitats de l'organització s'agrupen en processos enfocats a la clientela.

La norma ISO 9001 de sistemes de gestió de la qualitat, en la seva versió de l'any 2000, introduïa ja aquest esquema de gestió; no obstant, les organitzacions han comptat amb barreres altes per implantar-lo. Algunes d'aquestes han estat: el mateix desconeixement i experiència i, per tant,



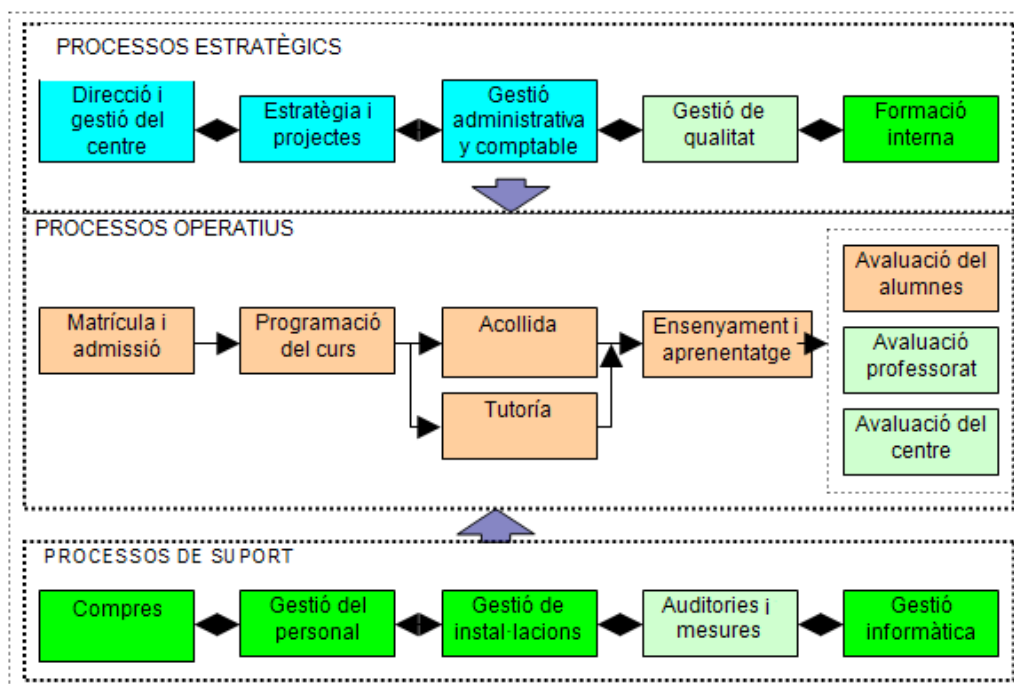
desconeixement per part dels equips directius; la dificultat dels comandaments intermedis per cedir poder (*empowerment*) als seus equips, oferint-los un grau més gran d'autonomia i responsabilitat, i també la complicació que suposa que algunes persones d'aquests equips no vulguin o puguin assumir-ho. En definitiva, encara que les successives versions de la norma ISO 9001 han anat augmentant la seva incisió en la gestió per processos com a esquema de gestió de qualitat, encara moltes organitzacions tenen el canvi pendent de dur a terme.

La gestió per processos es duu a terme seguint un esquema específic, en el qual els processos de l'organització conformen el *mapa de processos*, classificats en tres tipus:

- Els *processos estratègics* o de gestió: són els que guien la resta de processos de l'organització, marquen pautes i avaluen els resultats. Solen ser els processos de direcció i planificació, de gestió de la comunicació, de gestió del personal i gestió de qualitat i innovació.
- Els *processos operatius* o clau: són la raó de ser de l'organització, i es mostren com una cadena de processos que donen resposta directa als requisits de la persona usuària, des de la seva petició a la prestació del servei i la seva avaluació. Per identificar-los només cal observar què passa des que es rep una comanda fins que es lliura. Exemples:
 - En el cas d'un centre educatiu (figura 1) serien els processos de programació, acollida, ensenyament i aprenentatge i avaluació.
 - En el cas d'un hospital serien els processos d'atenció sanitària (cita prèvia o urgència, admissions, ingrés, tractament, cirurgia i alta).
 - En una empresa industrial el procés inicial és la comanda, compres, preparació de màquines, producció, magatzem i expedicions.
- Els *processos de suport*: són els que ajuden que els processos operatius desenvolupin les seves activitats eficaçment. Podrien ser subcontractats.

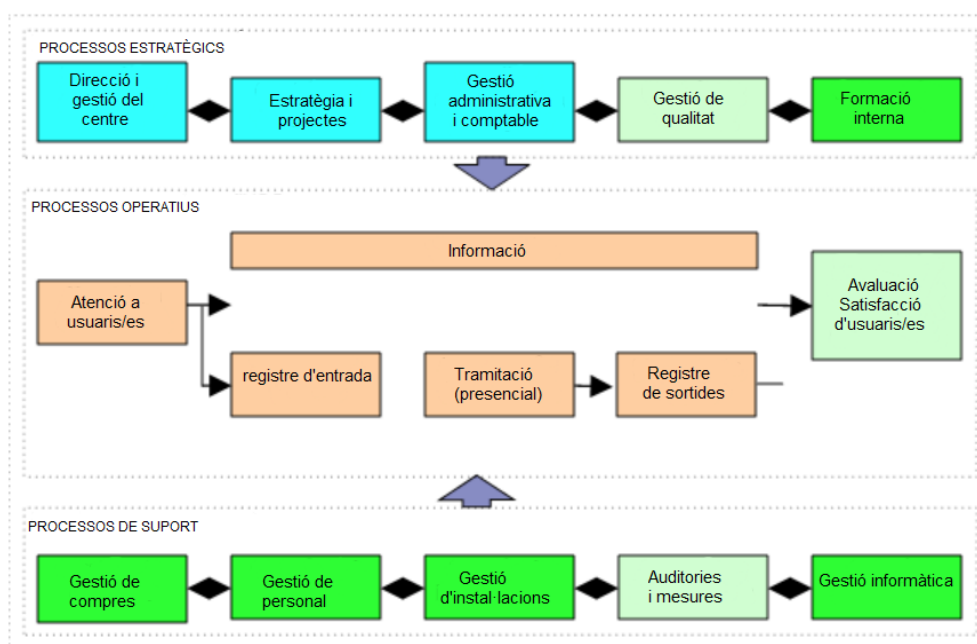


Exemple de mapa de processos d'un centre educatiu:



Exem

ple de mapa de processos d'una unitat de prestacions "tipus":





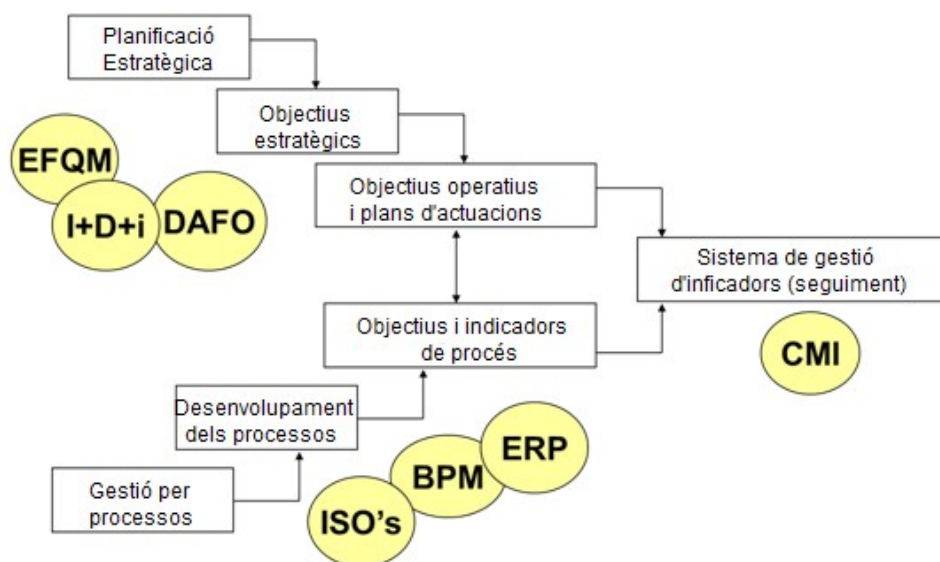
En els dos exemples, un centre educatiu i una unitat de prestacions de l'Administració pública, veim que l'operativa és cíclica, per la qual cosa s'entén que la gestió és per processos, no per projectes. Per aquest motiu s'inclou la gestió de projectes com a estratègica, ja que en aquests casos els projectes són puntuals i es plantegen per aplicar canvis o millores.

GESTIÓ DE PROCESSOS I PROJECTES I PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA

Si ens fixam en els processos estratègics i de suport, veim que solen repetir-se en qualsevol tipus d'organització; tanmateix, els operatius són els que porten l'ADN de l'organització, sense els quals no tindria sentit l'existència de l'entitat pública.

Des del punt de vista de la gestió de persones i el seu talent, és important el canvi a la visió de processos d'una organització, pel fet que l'organigrama deixa de tenir sentit en el moment de definir les funcions del personal. En la visió de processos, per definir les funcions del personal és necessari identificar en quins processos col·labora i amb quin rol.

la gestió de processos, una persona pot ser «propietària» o responsable d'un procés i al seu torn ser col·laboradora d'altres tres, per exemple.



En la figura veim la relació entre la gestió estratègica, la gestió de processos i el sistema d'indicadors de seguiment d'una organització. En una organització pública, com s'ha comentat, poden donar-se casos en els quals la gestió operativa sigui per projectes (obra pública, programari, infraestructures, etc.), però per regla general es dona una gestió per



processos, en què les activitats operatives són cícliques (centre docent, hospitals, unitats de prestacions, etc.). De qualsevol manera, en ambdós casos es duen a terme projectes per complir alguns dels objectius estratègics.

És important el desplegament estratègic i de processos i projectes, pel fet que el següent pas és assignar les persones responsables dels esmentats processos i projectes, els objectius a complir i les accions-projectes a desenvolupar, així com avaluar-ne el rendiment a partir del seu compliment.

En definitiva, perquè la gestió estratègica sigui eficaç, ha de comptar amb la col·laboració del personal, que és qui coneix la clientela, els processos, els serveis de l'organització i és qui té la capacitat d'innovar, de proposar noves solucions i propostes que la facin més competitiva.

La gestió dels projectes necessita, d'una banda, introduir-se en la gestió de l'organització com un procés més a escala estratègica, si aquests són puntuals i estratègics, o bé a escala operativa, en el cas de tractar-se d'una organització que gestiona per projectes, com per exemple una unitat d'obra pública, de desenvolupament i infraestructura informàtica o similar. D'altra banda, ha de formar part de les principals línies estratègiques i per tant disposar d'objectius concrets i d'indicadors que en permetin fer un control del compliment.

BIBLIOGRAFIA RECOMANADA

- *Guia per a una gestió basada en processos*, Centres d'Excel·lència (enllaç a descàrrega en pdf).



5. Gestió de persones en la gestió de projectes

INNOVACIÓ PERSONAL: INTRODUCCIÓ

La innovació personal és un conjunt de capacitats necessàries en una persona, per al seu desenvolupament personal i professional, en una societat que canvia i en unes organitzacions que innoven.

Aquestes capacitats s'han d'inculcar des de la infantesa, assimilades com a pròpies, i desenvolupades en tot el procés evolutiu de la persona i del professional.

En la gestió de projectes és clau que les persones disposin d'un alt nivell *d'innovació personal*, ja que s'exigeix un cert grau d'independència de gestió per al que han d'estar preparades.

GESTIÓ DEL CANVI EN L'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA

Desenvoluparem les diferents claus que afecten les organitzacions públiques en el pas des d'un esquema de gestió departamental, vertical i jerarquitzat, a un altre en el qual les persones, el coneixement i els processos dominen per sobre dels departaments.

Tal com ja s'ha comentat, la decisió d'incorporar la gestió de projectes en una organització pública té el principal objectiu d'arribar a innovar gràcies al coneixement intern i l'optimització d'activitats. L'objectiu és complir els requeriments dels clients complint el temps, els costos i les especificacions definides.

La gestió de projectes en una organització pública pot actuar sobre la generació de nous conceptes que interactuïn, per exemple, amb el desenvolupament de nous serveis, però també sobre la redefinició dels processos de gestió interna (funcionament intern) i sobre la gestió del coneixement i de la tecnologia, aquesta com a agent de suport i d'impuls transversal.

La decisió estratègica de canviar hàbits i processos cap a la gestió de projectes és una necessitat sorgida de l'anàlisi interna i externa de l'organització. En qualsevol cas, per arribar a aquesta conclusió s'ha de donar una circumstància: que l'equip directiu s'aturi per un moment del dia



a dia i reflexioni, amb esperit autocrític. Segurament aquesta és una de les grans dificultats.

En el procés de canvi, la comunicació és essencial, ja que s'ha de comptar amb totes i cadascuna de les persones treballadores. Persones que s'involucren, s'impliquen en el procés, amb l'esperança que el canvi sigui definitiu i que d'una vegada no es repeteixin situacions adverses a la qualitat, com s'han anat vivint any rere any.

La implicació del personal en aquest procés de canvi resulta imprescindible, ja que el talent és un element propi de cada persona. Si el que es cerca és precisament potenciar-lo i fer-ho comú, en l'organització s'ha de respirar un nou ambient que ho propiciï.

El procés de canvi cap a la gestió de projectes ha de ser un camí sense retorn, per no defraudar les expectatives creades. Per això se suggereix que abans d'iniciar un procés de canvi, per dirigir l'organització cap a la gestió del talent, enfocat a les necessitats dels clients, la innovació i la millora, s'haurien de donar els condicionants mínims següents:

1. Equip directiu convençut, informat i preparat.
2. Pla estratègic i de comunicació definit i en desenvolupament.
3. Pressupost per al projecte disposat (recursos).
4. Personal involucrat informat i format.
5. Situació de clima laboral favorable.

La necessitat d'un nou paradigma en el procés de desenvolupament del pensament s'està estudiant i desenvolupant, ja que el món digital, l'accés lliure i fàcil al coneixement està fent canviar alguns hàbits molt arrelats.

COM DESENVOLUPAM ELS NOSTRES PENSAMENTS

L'aprenentatge rau en el cervell de les persones, i sense entrar en detall en el camp de la neurociència, podem dir que disposa de dos hemisferis. Aquest fet té rellevància per a les diferències entre ambdós. L'hemisferi dret és el responsable de la imaginació, els colors, l'emotivitat i la imaginació. No obstant, l'esquerre és el responsable del pensament lògic, el verbal, el numèric, l'analític i el seqüencial.



A partir de les nostres vivències, experiències, estudi, al llarg de la vida, aprenem. No obstant, naixem amb una certa tendència de pensament, amb un dels hemisferis predominant o bé els dos, encara que és cert que mitjançant l'aprenentatge podem fins i tot forçar l'ús d'un hemisferi o l'altre. És interessant saber com construïm els nostres pensaments per conèixer-nos i saber com millorar el nostre procés d'aprenentatge.

Exercici simple:

Tria una forma:

- a) Cercle
- b) Políedre

Tria un color:

- a) Blau
- b) Fúcsia

Posau-vos una mà al cap. Quina és?

- a) La dreta
- b) L'esquerra

Creuau els braços. Quin queda a damunt?

- a) El dret
- b) L'esquerra

Creuau les cames. Quin queda a damunt?

- a) La dreta
- b) L'esquerra



Resultats:

5 a) 0 b) =100 % hemisferi esquerre predominant

4 a) 1 b) =80 % hemisferi esquerre 20 % hemisferi dret

3 a) 2 b) =60 % hemisferi esquerre 40 % hemisferi dret

2 a) 3 b) =40 % hemisferi esquerre 60 % hemisferi dret

1 a) 4 b) =20 % hemisferi esquerre 80 % hemisferi dret

0 a) 5 b) =100 % hemisferi dret predominant

QUIN ÉS EL TEU HEMISFERI PREDOMINANT?

Sens dubte no hi ha un resultat millor que d'altres. A més, no sempre tenim la mateixa proporció "d'hemisferi predominant", per l'època que estiguem passant o per l'evolució que hàgim anat seguint en el nostre aprenentatge.

Quelcom en què sembla que hi ha un cert consens és el fet que els dos hemisferis són necessaris, ja que un desenvolupa la creativitat i l'altre l'ordre lògic. És necessari, per a qualsevol acció que se'ns presenti, tant personal com professional o empresarial, el pensament creatiu, amb vista a plantejar totes les possibles solucions, primer, per després, gràcies al pensament lògic, dur a terme l'acció en l'ordre més adequat. Per tant, creativitat i lògica sembla que són aspectes complementaris però necessaris en qualsevol projecte o solució a un problema o repte que ens plantegem.

En el món professional i empresarial és interessant tenir en compte aquestes diferències, ja que un grup de treball, un equip directiu, els socis d'una empresa, en equip estratègic, han de comptar sempre amb persones que tinguin diferents hemisferis predominants, essent el dret essencial.

Les psicòlogues Maria Jayme i Victoria Sau, en el seu llibre *Psicologia diferencial del sexe y el género*, analitzen les diferències de pensament entre persones de diferent gènere. Encara que les diferències són poques, sembla que les dones tenen una tendència a ser més creatives, a plantejar totes les possibilitats abans de generar un judici sobre alguna cosa.



És interessant que, a més, la morfologia del cervell també tenguí diferències, unes diferències que fan pensar que els lòbuls responsables de les emocions, de la creativitat, són més grans que en els homes. A més de tenir un considerable nombre més gran de fibres al còrtex, que uneixen els dos hemisferis i per tant ajuden a «saltar» d'un lòbul a l'altre, d'un hemisferi a l'altre. Amb això, sembla que és absolutament imprescindible ser conscients que en general les dones tenen més possibilitats a l'hora d'innovar, per exemple. En el cas dels homes, predomina el pensament lògic, la responsabilitat de l'hemisferi esquerre del cervell. Un pensament indispensable en el moment d'implantar, desenvolupar, dur a terme un procés o projecte, en l'ordre d'accions adequat. Per exemple.

A escala individual, també es poden aconseguir canvis en el cas de tenir un pensament predominant. Per exemple, en el cas de tenir un pensament lineal o lògic, amb l'hemisferi esquerre responsable, es pot forçar l'ús de mètodes creatius abans de prendre una decisió. Per exemple, el mapa mental és una eina que veurem més endavant i que força la creativitat. Una tempesta d'idees pot ser també útil. Si passa el contrari, el diagrama d'interrelacions pot ser interessant per triar l'ordre lògic i òptim.

Plantejau-vos a continuació quina és la vostra decisió en aquest àmbit que comentam:

1. Creis que hauríeu de forçar un pensament complementari al que teniu de manera innata?
2. Quina eina utilitzareu per compensar la vostra manera de pensar?
3. En el vostre equip hi ha persones amb diferents hemisferis predominants?
4. Intentareu compensar els equips perquè hi siguin presents els dos hemisferis?

En la gestió de projectes han de gestionar-se persones, i els rols han d'estar identificats i gestionats; per això és important dominar l'anàlisi d'hemisferis i entendre que no només som diferents, sinó que el procés de generació d'idees, de pensament, també pot ser diferent.



LES CAPACITATS PERSONALS CLAU

Les capacitats adquirides en l'esfera personal i en l'esfera professional des de la infantesa, podrien ser les següents.

Capacitats personals:

- Curiositat: per estudiar i tenir la motivació de saber.
- Pensar abans de fer: planificar, planificar i planificar.
- Empatia: ser capaç de posar-se a la pell de l'altra persona.
- Creativitat: dibuixar noves solucions, noves idees, nous conceptes.
- Persistència: saber que amb el temps i treballant pot aconseguir-se quelcom.
- Sacrifici: saber que de vegades cal perdre una mica avui per guanyar demà.
- Flexibilitat: saber que la capacitat d'adaptar-se a les noves situacions és clau.
- Sense por del canvi: o més que «sense por», amb ganes de canviar.

Capacitats professionals:

- Intraemprendre: *intraemprendedor* o *intraprendedora* és la de la persona que proposa noves solucions o serveis en el seu entorn laboral.
- Parlar en públic: aquella capacitat d'expressar-se sense por davant d'un auditori.
- Establir estratègia: pensar en els passos o les fases a recórrer per aconseguir l'objectiu.
- Treballar en equip: capacitat de participar i dinamitzar equips.
- Gestionar projectes: dominar el cicle de vida d'un projecte, i planificar considerant els riscos i fent el seguiment mitjançant indicadors.



- Gestionar processos: entendre el nou paradigma de la gestió per processos, deixant enrere el sistema jeràrquic departamental.
- Gestionar coneixement: saber com identificar les fonts de coneixement pròpies i alienes, així com utilitzar les eines adequades per gestionar-lo.
- Crear xarxa: saber com utilitzar les xarxes professionals, tant presencials com virtuals.

Aquestes capacitats s'entenen com a necessàries, però afegides a les que ja existeixen i es tracten en totes les fases educatives, considerades com a troncales, així com els idiomes i la informàtica.

La innovació personal s'aconsegueix a través de l'aplicació d'una nova forma d'aprenentatge (o, més ben dit, *autoaprenentatge*), que passa per noves eines i mètodes.

QUALITAT PERSONAL: GESTIÓ INTANGIBLE

Tractam aquí un aspecte important en la gestió de qualitat de les organitzacions, que generalment no es té en compte i és realment prioritari: la gestió de la qualitat personal.

Se cerca, en aquest cas, reflexionar sobre el comportament de les persones en el món laboral i com pot influir aquest en el desenvolupament del canvi i en la qualitat dels projectes. Es tractaran alguns recursos amb els quals es pot comptar a l'hora de desenvolupar les capacitats directives i del personal en aquest camp.

Alguns conceptes clau en l'àmbit de la gestió de persones, des del punt de vista dels seus protagonistes: les persones. Les persones, dins l'organització, són el principal recurs de què es disposa.

Les persones, amb la seva voluntat i el seu coneixement, generen el creixement i la millora. Per aquesta raó s'ha de dur a terme un esforç especial, des de l'alta direcció, per intentar que se sentin bé i puguin així oferir el millor d'elles mateixes.



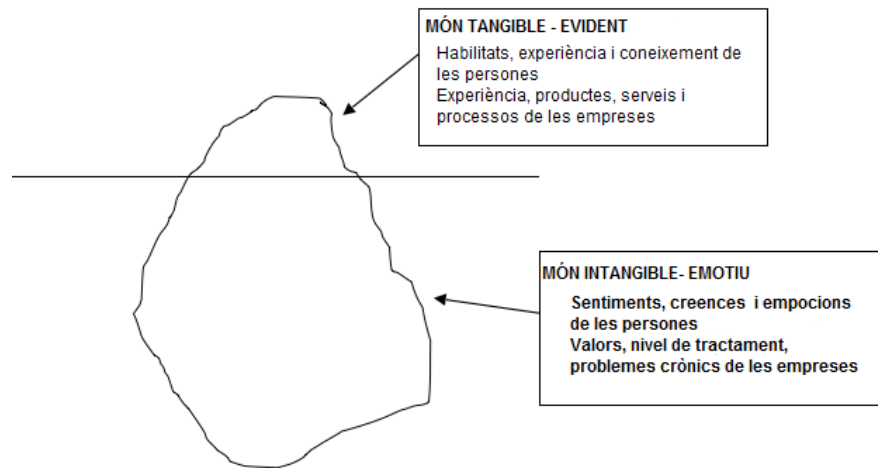
Qualitat personal: és la qualitat que ha d'aplicar tota organització de manera prioritària, és la qualitat que genera implicació i confiança en les persones. És el conjunt de mètodes i d'habilitats directives que permeten que els empleats siguin més feliços i amb això es millorin els resultats. La qualitat personal és, per tant, la primera de totes les qualitats. La qualitat personal s'aconsegueix aplicant, entre altres, mètodes com la intel·ligència emocional, l'assertivitat i la programació neurolingüística (PNL).

Intel·ligència intrapersonal: és la capacitat que tenen les persones per entendre's i comprendre's a si mateixes. Es tracta de fer una reflexió autocrítica que permeti a la persona identificar els aspectes a millorar de la seva personalitat i de la seva política individual a fi d'establir a continuació un pla de millora personal. La intel·ligència intrapersonal forma part de la intel·ligència emocional.

Intel·ligència interpersonal: és la capacitat de les persones per entendre i comprendre les altres persones del seu entorn, amb l'objectiu d'identificar els seus aspectes millorables i d'intentar influir-hi per generar canvis positius. La intel·ligència interpersonal forma part de la intel·ligència emocional.

Pla d'accions de millora personal: és el conjunt d'accions de millora a nivell personal o d'equip, presentades juntament amb una temporització i fins i tot, si és necessari, amb un mètode de realització de l'acció a nivell de proposta. Per a la identificació de les accions de millora, poden utilitzar-se diagnòstics del nivell de qualitat personal a nivell individual o d'equip, per exemple.

La figura que es mostra a continuació representa un iceberg; s'hi visualitza la diferència que hi ha entre el que és evident i el que està amagat en el món laboral, entre *el tangible* i *l'intangible*. Segons aquest gràfic, si en l'organització no es consideren els aspectes emotius i intangibles, s'està perdent de vista un 80 % de la realitat.



La qualitat personal pot definir-se com la capacitat d'una persona per interactuar amb la resta de manera òptima.

L'anàlisi consisteix a reflexionar sobre la marxa de l'equip de projecte, per exemple. En aquest cas ens poden ajudar les següents preguntes:

- S'han explicat i acceptat els objectius per part de tots els membres de l'equip?
- Tot l'equip coneix el procediment de treball, i aquest és prou efectiu?
- Totes les persones de l'equip s'escolten entre elles?
- Hi ha una participació i una implicació ponderada entre les persones de l'equip?
- Sempre que és possible, es polsa el consens?
- Totes les persones de l'equip tenen prou grau d'autonomia?
- Hi ha un bon clima de treball?
- Es proposen millores de manera habitual?

En funció de les respostes negatives, hem d'iniciar un pla de millora, que cerqui el canvi d'actitud de les persones de l'equip, per millorar la qualitat personal, i també a escala organitzativa.

Alguns dels mètodes que avui dia són considerats en l'àmbit de la millora per a la innovació personal, especialment indicats per a la millora de les relacions humanes són: la intel·ligència emocional, l'assertivitat, la programació neurolingüística (PNL) i l'escolta activa.



BIBLIOGRAFIA RECOMANADA

- *Introducció a la gestió de qualitat*. Pere Jiménez Creis. Educacionline.
- *Gestió del talent i innovació personal*. Pere Jiménez Creis. UOC.
- *Guia per a l'avaluació de la gestió de persones*. Centres d'excel·lència (accés al document).