

2. EINES DE PLANIFICACIÓ ORIENTADA A RESULTATS

Tal i com s'ha definit en apartats precedents, el procés de planificació orientada a resultats requereix la seva **seqüenciació** i **calendarització** per tal de poder fer el seguiment de les accions desenvolupades, l'avenç en l'execució dels recursos, i la consecució parcial dels resultats i dels objectius.

Per realitzar aquesta seqüenciació i calendarització, el comandament disposa de dues eines:

- Diagrames de barres o de Gantt.
- Informes PERT.

2.1. DIAGRAMES DE GANTT

El diagrama de barres o diagrama de Gantt va ser desenvolupat per planificar i fer el seguiment de les activitats.



Definició

El diagrama de Gantt és un gràfic que reproduïx, per a cadascuna de les activitats, la seva realització temporal, tant la prevista com la realitzada, i permet controlar i preveure l'evolució en el temps de l'execució.

Pots veure un exemple de diagrama de barres al quadre 11.

Fases	Setmanes													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Concreció i presentació del projecte	▲ ¹	◆												
2. Anàlisi de la situació actual				▲ ² ◆	▲ ³									
3. Definició de l'estratègia i pla d'implantació							◆ ▲ ²	▲ ²	▲ ² ◆	▲ ³				
4. Elaboració de les fitxes													▲ ² ◆ ▼	



Reunió de presentació



Sessions de treball



Sessions de validació



Coordinació amb l'Oficina Tècnica



Tancament del projecte, presentació i lliurament de la documentació definitiva

Quadre 11. Exemple de diagrama de Gantt simple per blocs d'activitats

Cal dir que és recomanable en processos de cicle o projectes que comencen i acaben, en què les activitats essencialment es succeeixen una darrera l'altra. Aquesta recomanació es fonamenta en el fet que visualment és difícil identificar la dependència entre les activitats, o si existeixen dependència i/o limitacions temporals a l'hora de començar una activitat només a partir del gràfic.



Per a quines activitats hauràs de crear un diagrama de Gantt?

Per superar-ho, el comandament podrà acompanyar el diagrama amb una **taula de seguiment** (hores d'esforç per activitat, durada temporal, dependències/limitacions temporals, responsables, i accions correctives) i/o podrà optar per emprar una eina informàtica de programació.

En tot cas, per construir-lo, el comandament haurà de rescatar la **matriu de responsabilitats** (veure el quadre 7, p. 21) que va elaborar per calcular l'esforç que cal invertir en cada activitat, i es centrarà en la columna d'esforç.

A aquesta matriu de responsabilitats, com pot observar-se al quadre 12, el comandament hi afegirà les columnes de:

- Precedència.
- Durada i tipologia d'activitat.
- Limitacions temporals.

	Persona A	Persona B	Persona C	Persona D	Esforç	Precedència	Tipologia d'activitat i durada		Límits temporals
Activitats 1	8 h	12 h	15 h	5 h	40 h		Treball fix.		1 de novembre
Activitats 2	0 h	0 h	0 h	60 h	60 h		Treball fix.		
Activitats 3	10 h	10 h	10 h	10 h	40 h	Al finalitzar l'activitat 2	Demanda fixa.		Període de vacances d'hivern.
Activitats 4	5 h	10 h	12 h	8 h	35 h	Al finalitzar l'activitat 3	Treball fix.		Data límit de finalització 31 de gener.

Quadre 12. Matriu de responsabilitats ampliada

La columna **precedència** permetrà concretar la relació que hi ha entre dues activitats, és a dir, si ha d'acabar una per tal que comenci l'altra.

La columna **durada i tipologia d'activitat** concretarà el temps (hores o dies) que caldrà emprar per desenvolupar l'acció. La durada dependrà del tipus d'activitat i també del nombre de persones que hi participen. El comandament es pot trobar davant d'activitats de:

- Durada fixa, en què, independentment del nombre de recursos que siguin adscrits, aquesta tindrà la mateixa durada: per exemple, una reunió de treball.

- Treball fix, en les quals un augment dels recursos destinats redueix el total d'hores de durada: per exemple, preparar el *mailing*.

La columna de **limitacions temporals** inclourà informació sobre les dates concretes en les quals:

- Ha de començar o finalitzar una acció: per exemple, la data de finalització del procés de justificació de subvencions.
- No es treballarà: per exemple, vacances i períodes no laborables.
- És impossible realitzar l'acció: per exemple, actes de l'àmbit, fires, etc.

Així doncs, per exemple, en el quadre 12, s'hi observa que l'activitat 1 implica un esforç de 40 hores i no té cap activitat precedent, així que es podrà començar en la data d'inici del projecte (1 de novembre). És una activitat de treball fixa de tal manera que el treball (esforç) es divideix entre totes les persones integrants de l'equip, les quals executen els passos de treball que tenen assignats de forma paral·lela, al mateix moment; la durada serà de 20 hores.

En el cas de l'activitat 3, en canvi, la situació és diferent: l'activitat requereix un esforç de 40 hores; és necessari que s'hagi finalitzat l'activitat 3 per poder-la desenvolupar; és de durada fixa, és a dir, independentment de les hores assignades a cadascun dels recursos, la durada sempre serà la mateixa; té una durada de 10 hores; per últim, està condicionada temporalment per les dates de vacances d'hivern.

Un cop desenvolupada la matriu de responsabilitats, s'està en disposició d'elaborar el seu diagrama de Gantt (quadre 13):

- A la primera **fila** d'encapçalament (direcció horitzontal), s'hi posarà el rang temporal, és a dir, hores, dies, etc.
- A la primera **columna** (direcció vertical), s'hi anirà introduint els blocs d'activitats, les activitats individuals i/o els passos de treball, fins el grau de desagregació que permeti fer el seu seguiment.

Bloc d'activitats	Durada (dies)	Anterior	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Anàlisi i redisseny de processos																
1.1. Constitució de grups de treball.	3	-														
1.2. Definició de responsables de grups de treball.	2	1.1														
1.3. Inventari de proces.	10	1.1														

Quadre 13. Diagrama de Gantt

A la graella, hi recollirà, com a mínim, les antecedències entre les activitats i la seva durada; complementàriament, podrà incloure-hi el nom de les persones assignades a cada activitat, així com l'esforç que cal dedicar en cada activitat.

Un cop es té tota aquesta informació, es pot començar a pintar les cel·les de la graella que representaran la durada de cadascuna de les activitats.



Atenció

El comandament, en cadascuna de les reunions d'equip, haurà de repassar el diagrama de Gantt elaborat per analitzar el compliment de les hores d'esforç planificades (si cal ampliar-les o reduir-les), la durada de les accions (si s'ha d'ampliar el termini o reduir-lo), si han sorgit limitacions (baixa d'una persona de l'equip, un fet climatològic que pugui afectar la planificació, etc.), així com l'efecte d'aquests canvis sobre la planificació en global.

Per facilitar aquesta revisió, el comandament pot preparar el camí crític de la planificació, és a dir, identificar quines són les **activitats crítiques** que, si es mouen en el calendari (per una ampliació de l'esforç o de la durada), significaran l'incompliment dels terminis fixats durant l'inici del projecte. En el nostre cas, totes les accions són crítiques perquè estan condicionades entre elles, però podria donar-se el cas que existís una altra activitat, l'anomenarem **1.7.**, que no estigués condicionada i, per tant, poguéssim moure-la en el calendari sense cap efecte sobre la totalitat de la planificació; aquesta seria una activitat no crítica.



Les mesures preses quedaran reflectides en l'acta de la reunió o en la taula de seguiment, i portaran annex un canvi en el diagrama de Gantt.

En tot cas, caldrà que prengui una decisió sobre cadascuna de les desviacions que detecti en la planificació, és a dir, hi introdueixi una **mesura correctiva** que asseguri l'assoliment dels objectius. Per exemple, posar més recursos per desenvolupar una acció, sol·licitar un aplaçament al/a la directiu/iva públic/a o a l'entitat que requereix el resultat de l'acció, etc.

2.2. INFORMES PERT



Definició

Els informes PERT (tècnica d'avaluació i de revisió de programes) són un sistema ordenat de control de les activitats que formen part d'un procés complex. Són útils per a projectes no lineals, és a dir, plans de treball constituïts per diferents activitats interrelacionades en el temps de forma no lineal. Això vol dir que es realitzen de forma simultània.