
Gestió de projectes

Mòdul 7. Tancar el projecte

Alexandre Álvarez Mena

Llicenciat en Geografia i Història per la Universitat de Barcelona i diplomat en Ciències Empresarials per la Universitat Oberta de Catalunya. Mestratge en gestió pública a ESADE.

Ha ocupat diversos llocs directius a diferents administracions locals.

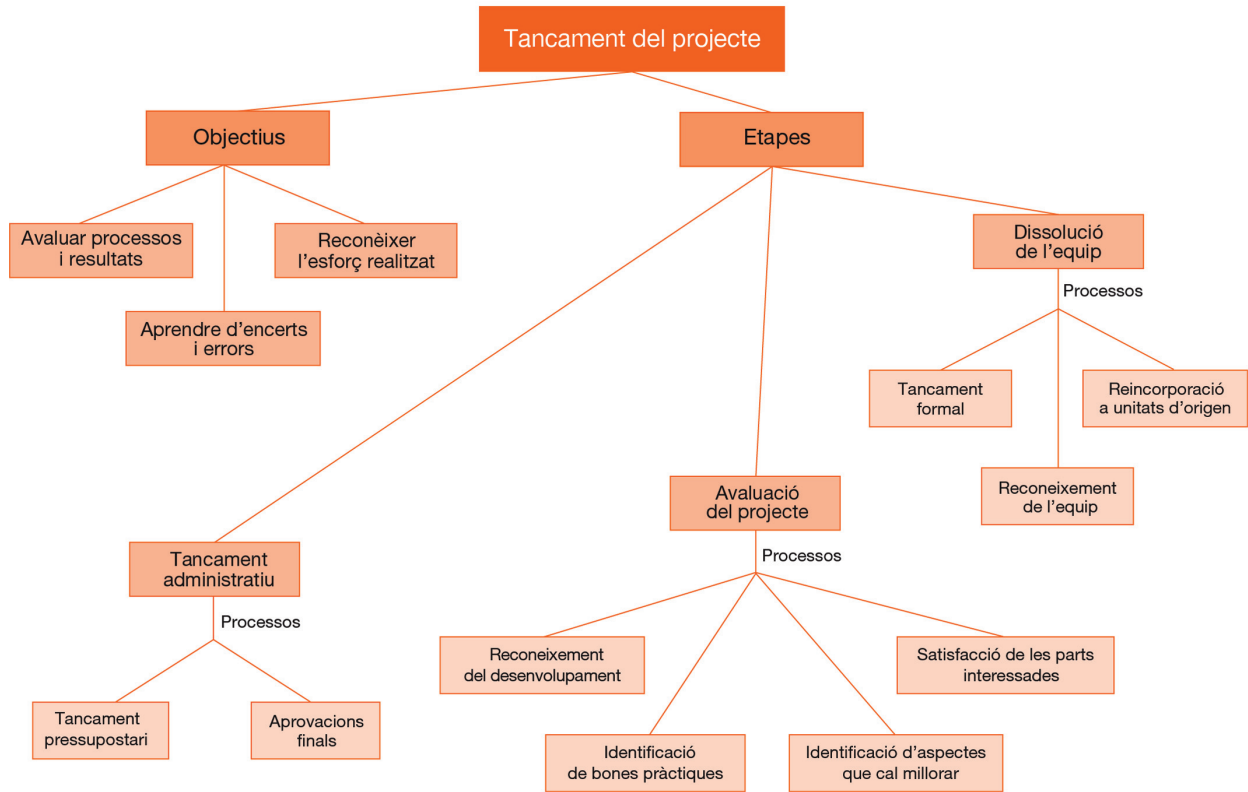


**Diputació
Barcelona**

Índex

Mapa conceptual	3
Introducció	4
Unitat 1. La cloenda del projecte	5
1.1. El tancament del projecte	5
1.2. El tancament administratiu del projecte	7
1.3. L'avaluació final del projecte	9
1.4. La dissolució de l'equip	10
Resum	13
Glossari	14
Referències bibliogràfiques.....	15
Annexos.....	16
Annex 1. Memoràndum del projecte	16

Mapa conceptual



Introducció

Aquest darrer mòdul del curs és dedicat a la fase de tancament del projecte.

Tenint en compte que una de les característiques bàsiques d'un projecte és que té un termini d'acabament, un tancament correcte del projecte permet obtenir fruits d'importància: assegurar que no queda cap tasca pendent i obtenir aprenentatges de l'esforç realitzat.

En aquest mòdul, per tant, revisarem les etapes de la fase de tancament: el tancament administratiu, l'avaluació del projecte i la dissolució de l'equip de treball.

L'objectiu principal del mòdul és que compregueu la importància de tractar aquestes activitats com una fase més del projecte, que cal programar i executar amb el màxim rigor.

UNITAT 1. LA CLOENDA DEL PROJECTE

1.1. EL TANCAMENT DEL PROJECTE

Com vas veure en el mòdul 1, “Conceptes bàsics”, una de les característiques que distingeix els projectes respecte d’altres tipus de processos és que tenen un final.

Concloure correctament un projecte és una activitat tan necessària com planificar-lo, tot i que sovint la pressió del temps i el fet que ja s’han assolit els resultats o s’està a punt de fer-ho impulsen a donar per acabats els treballs i a saltar a la fase d’iniciació del següent projecte.



Important

El tancament del projecte és la fase en la qual s’assoleixen els aprenentatges que resulten del treball desenvolupat. Una organització intel·ligent, un equip intel·ligent i un responsable de projecte intel·ligent dediquen el temps necessari a aquesta activitat.

El tancament del projecte permet:

- Avaluar el desenvolupament i els resultats del projecte.
- Detectar allò que s’ha fet bé i allò que es podria millorar en la propera ocasió.
- Reconèixer l’assoliment dels objectius i l’esforç realitzat.

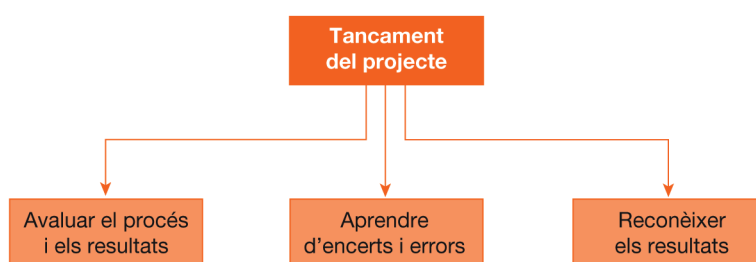


Diagrama 1: Potencialitats de la fase de tancament del projecte

Tot això, entre altres avantatges, contribueix de manera notable a generar una sensació positiva per la feina feta en l’equip de treball, i ajuda a motivar les persones que l’integren de cara a futurs projectes.



Important

Tancar precipitadament un projecte comporta, la majoria de vegades, que quedin coses per fer, entre les quals hi pot haver insatisfaccions i percepcions negatives en algunes de les parts interessades, que poden condicionar de forma significativa projectes futurs.

El fet que no es dediquin l'atenció i els recursos necessaris a la fase de tancament no és producte de la negligència dels responsables dels projectes (almenys, no sempre), sinó normalment fruit de l'existència d'algunes dificultats objectives que cal preveure:

- Problemes amb la gestió de la informació necessària per realitzar un bon tancament.
- Retorn dels membres de l'equip a les seves unitats operatives o integració en nous equips de projecte, amb nous objectius que cal assolir que concentren la seva atenció.
- Reticències a donar per tancat el projecte quan l'equip ha funcionat molt bé o quan algun dels membres no vol retornar a la seva unitat operativa o canviar d'equip.
- Pèrdua d'interès de l'equip, una vegada aconseguit el resultat buscat.
- Pèrdua d'interès de qui ha fet l'encàrrec, una vegada satisfeta la seva necessitat.

Per evitar l'efecte negatiu d'aquestes circumstàncies, cal que tingueu en compte com fareu el tancament del projecte ja en la fase de planificació. Heu d'anar detallant les tasques que cal realitzar i preveure quin temps i quins recursos necessiteu, igual que ho heu d'haver fet amb qualsevol altra de les fases del projecte.

És molt important que, abans que l'equip del projecte es dissolgui i els seus membres es reintegrin a les seves unitats operatives originals, comproveu el següent:

- Que s'han enllestit totes les tasques programades i ja no queden treballs pendents de realitzar.
- Que s'han obtingut totes les acceptacions, aprovacions i altres conformitats administratives necessàries per donar per conclòs el projecte.

També és necessari que el conjunt de l'equip avaluï en quin grau els resultats del projecte han satisfet les necessitats i expectatives de les parts interessades, inclòs el mateix equip. Habitualment, aquesta avaluació es fa en una reunió de tancament del projecte.



Important

Si es fa una reunió final d'avaluació del projecte, cal que el responsable de l'equip valori la conveniència de l'assistència d'un representant de l'òrgan de govern que va formular l'encàrrec.



Proveu de fer-ho

Seguint aquestes orientacions, durant la planificació del projecte es poden programar les tasques necessàries per al tancament, i elaborar les eines de suport que són necessàries, com, per exemple, una llista de comprovacions que cal realitzar abans de tancar formalment el projecte.

Com que en la fase de tancament ja s'ha assolit el resultat final esperat, i l'interès de l'equip i de les altres parts interessades per dedicar-hi més temps probablement disminuirà, cal que feu un esforç final per atreure la seva atenció i dur a terme una finalització correcta del projecte.

Algunes coses que podeu fer-hi són:

- Posar en relleu els avantatges individuals i col·lectius que comporta un tancament correcte del projecte.
- Recordar que l'equip es va comprometre al seu moment a fer les coses bé fins al final, i que és necessari constatar que això s'ha aconseguit.
- Implicar-vos personalment en les tasques finals del projecte, fer-ne un seguiment directe, amb la qual cosa podreu copsar quin és l'estat de l'equip i donar els ànims finals per concloure adequadament els treballs.



Atenció!

Per exemple, no cal que els membres de l'equip interrompin la seva activitat normal d'aquí a uns mesos per omplir els formularis de justificació d'una subvenció rebuda i de la qual ja no recorden on van arxivar la documentació.

A més, els membres de l'equip rebran un retorn del resultat del seu treball, amb propostes de millora, aspecte que sempre és ben acollit.

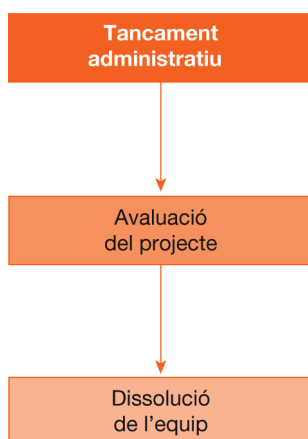


Diagrama 2: Procés de tancament del projecte

El procés de tancament del projecte comprèn les etapes següents:

1. Tancament administratiu del projecte.
2. Avaluació del projecte.
3. Dissolució de l'equip de treball.

1.2. EL TANCAMENT ADMINISTRATIU DEL PROJECTE

La persona responsable del projecte ha actuat amb autonomia suficient per realitzar determinades activitats en el marc d'aquest projecte.

En assolir els seus objectius, en la fase de tancament aquesta delegació de responsabilitats ha de concloure, i per això cal que totes les tasques de caire administratiu siguin correctament completades, de la mateixa manera que s'ha d'haver fet amb les tasques d'execució del projecte.

Entre aquestes tasques administratives, en destaquem dues: el tancament pressupostari i les aprovacions finals.

1. **Tancament pressupostari.** S'ha d'assegurar que totes les obligacions i drets amb tercers derivats de l'execució del projecte han estat satisfets. Més en concret, això implica:
 - a. Ordenar els pagaments pendents de tot el que correspongui.
 - b. Retornar els dipòsits, fiances i garanties que puguin existir en els termes i condicions adients.
 - c. Assegurar amb els proveïdors que no queden càrrecs per fer.
 - d. Liquidar tots els ingressos del projecte que quedin pendents.
 - e. Preparar les justificacions adequades per als fons rebuts de terceres parts, com per exemple subvencions.

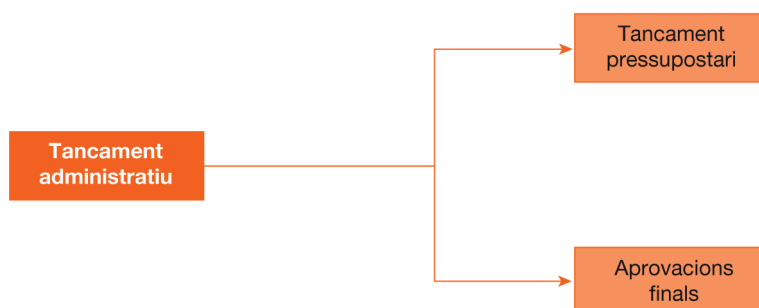


Diagrama 3: Potencialitats de la fase de tancament del projecte



Important

Quant a les subvencions rebudes per a projectes, és altament recomanable preparar la documentació de justificació, en els termes que estableixi la corresponent convocatòria i la normativa aplicable, en el moment del tancament del projecte.

Fer-ho més endavant comporta un cost addicional perquè s'ha de cercar informació i documents d'un treball realitzat fa temps, incrementa el risc d'error i pot obligar persones que ja estan incorporades a altres treballs a deixar-los per dedicar-se a aquesta tasca.

2. **Aprovacions finals.** S'han d'obtenir totes les aprovacions formals requerides per al projecte, de manera que es confirmi que no caldran treballs addicionals posteriorment. Si escau, s'ha de formalitzar (com es fa amb les obres) una acta de recepció per part de l'òrgan de govern competent.

1.3. L'AVALUACIÓ FINAL DEL PROJECTE

És molt important que dins de la fase de tancament es programin les tasques necessàries per realitzar una adequada avaluació del desenvolupament del projecte.

Aquesta avaluació ha de comprendre els processos següents:

1. El reconeixement de les fites i resultats assolits per l'equip i les contribucions realitzades per les persones que l'integren (vegeu-lo al següent subapartat d'aquesta unitat).
2. La identificació de les tècniques i les solucions que han donat un resultat satisfactori i han ajudat a l'assoliment dels objectius, perquè siguin estudiades i, si escau, incorporades a projectes futurs.
3. La identificació, paral·lelament, de les actuacions que no han proporcionat el resultat esperat, o que han dificultat la marxa del projecte.
4. L'obtenció d'informació sobre el grau de satisfacció de les diferents parts interessades en el desenvolupament del projecte i en els resultats assolits.

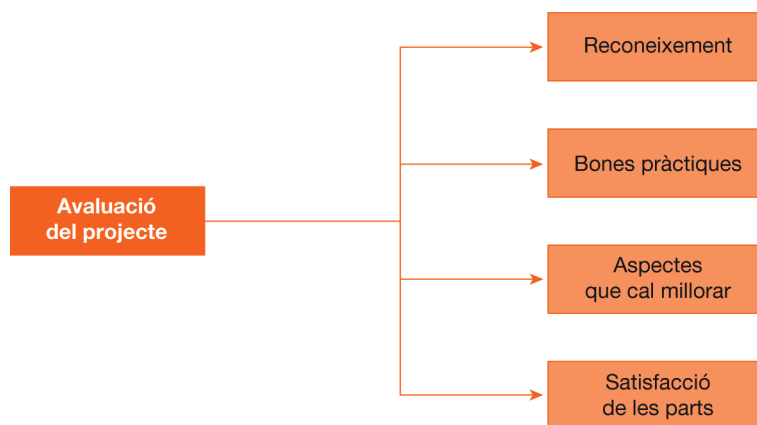


Diagrama 4: Processos de l'avaluació del projecte

Els processos de l'avaluació han de tenir en compte com a mínim els següents aspectes del projecte:

1. Desenvolupament tècnic del projecte, considerant el compliment de l'abast, la qualitat dels resultats i els canvis que s'han introduït sobre la planificació inicial.
2. Execució real de la programació prevista, pel que fa a l'acompliment de la temporalització i de l'assignació de recursos.
3. Execució del pressupost i costos reals del projecte, amb l'anàlisi de les desviacions que s'han produït.
4. Grau d'eficàcia del sistema de control del projecte.
5. Incidències en la gestió de la informació, la comunicació i les relacions amb les diferents parts interessades.

6. Desenvolupament i funcionament de l'equip de treball.
7. Problemes identificats i solucions aportades per resoldre'ls.
8. Síntesi d'aprenentatges adquirits per a futurs projectes.

Tots aquests aspectes es poden recollir en un informe o memoràndum final del projecte, seguint el model adjunt. D'aquest memoràndum se n'ha de lliurar una còpia als membres de l'equip i a les parts interessades que correspongui, en especial, a l'òrgan que va fer l'encàrrec. Vegeu-ne un exemple a l'**Annex 1**, "Memoràndum final del projecte".

1.4. LA DISSOLUCIÓ DE L'EQUIP

Si l'equip de treball del projecte s'ha constituït *ad hoc*, que és la situació més habitual, en arribar a la fase de tancament, s'ha de dissoldre i els seus membres s'han de reintegrar a les corresponents unitats operatives, o bé en nous equips de treball d'altres projectes.

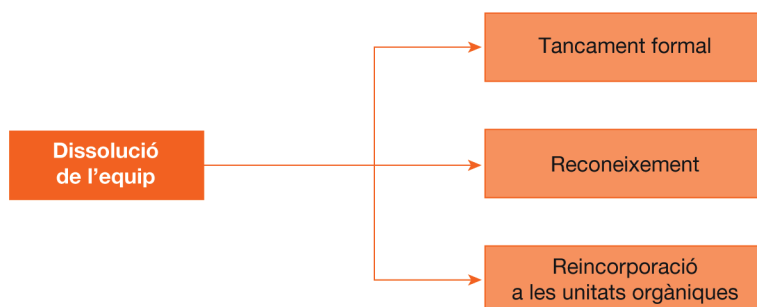


Diagrama 5: Processos de la dissolució de l'equip



Important

Una de les formes més adequades per dur a terme l'avaluació final del projecte és fer-la amb caràcter participatiu, en una reunió de treball de tot l'equip del projecte.

Aquesta reunió s'ha de convocar amb anticipació, i amb un ordre del dia concret perquè les persones que hi han de participar la puguin preparar adequadament.

L'ordre del dia ha d'assemblar-se a aquest:

1. Presentació
2. Objectius de la reunió
3. Anàlisi dels aspectes més destacats del projecte
 - a. Programació, recursos, resultats
 - b. Control i seguiment del projecte
 - c. Pressupost i costos
 - d. Procediments de treball
 - e. Comunicació interna i externa
 - f. Desenvolupament de l'equip
 - g. Altres
4. Reconeixement dels resultats assolits
5. Satisfacció de les parts interessades
6. Discussió dels problemes apareguts
7. Aprenentatges assolits
8. Tancament de la reunió

Quan es convoca la reunió, ha de quedar clar que l'objectiu no és detectar errors i culpabilitats, sinó aprendre de les bones pràctiques i analitzar els aspectes que cal millorar, amb la qual cosa tot l'equip ha de tenir interès a participar-hi, perquè tothom hi té alguna cosa a guanyar.

Si durant la reunió apareixen situacions conflictives d'atacs o retrets entre els membres de l'equip, la persona responsable ha de reconduir-les demanant quines han estat les solucions aplicades o quines s'han de tenir en compte per al futur.

Una bona idea és fer la reunió en un lloc diferent de l'ambient de treball habitual.

S'ha de recordar que una persona (diferent del responsable del projecte) ha d'assumir la funció de secretària de la reunió i aixecar l'acta dels temes tractats i dels acords assolits. L'acta i el memoràndum final del projecte s'ha de distribuir després a tots els membres de l'equip.

El responsable del projecte ha de dur a terme una sèrie d'actuacions per facilitar aquest procés:

1. Anunciar formalment a l'equip de treball que el projecte s'ha completat i que l'equip ha assolit el seu objectiu. Aquest anunci és el senyal *oficial* que:
 - a. El resultat previst del projecte ja és disponible.
 - b. L'esforç realitzat ha culminat amb èxit.
 - c. Ja no és necessari aplicar més recursos al projecte.
2. Reconèixer l'esforç realitzat i les aportacions de les persones membres de l'equip. Aquest reconeixement no exclou que es facin els suggeriments i les propostes de millora que s'estimin convenients.

És una bona pràctica elaborar un breu informe de valoració de l'equip de treball en aquests termes, i fer-lo arribar als comandaments orgànics dels membres de l'equip i als òrgans impulsors del projecte.

Un factor de motivació per continuar treballant amb criteris de qualitat és fer conèixer als membres de l'equip i a altres parts interessades els resultats del treball en què han participat.



Atenció!

En projectes complexos i amb un nombre molt alt de participants i parts interessades, és possible que hi hagi persones que han col·laborat de forma significativa en alguna de les fases, però que no coneixeran el resultat final si no se'ls comunica explícitament.

La persona responsable del projecte ha de tenir cura que també aquestes persones, que poden haver tingut un paper secundari però necessari, veuen els resultats del seu treball.

3. Facilitar la reincorporació de les persones membres de l'equip als seus departaments originals o nous equips de treball, per exemple, revisant conjuntament les tasques pendents i establint una agenda adequada que els permeti comprometre's amb les seves obligacions.

Resum

En aquest mòdul final hem treballat la fase de tancament del projecte.

Hem comprovat la importància de programar i executar amb rigor aquesta fase, com les anteriors, ja que els objectius que té són de gran transcendència per a les organitzacions i els professionals que vulguin millorar en els seus processos de treball.

Així mateix, hem revisat les tres etapes de la fase de tancament: el tancament administratiu, l'avaluació del projecte i la dissolució de l'equip de treball.

Una vegada executades aquestes tres etapes, el projecte es pot donar per finalitzat i l'organització originària, el vostre equip i vosaltres mateixos disposareu d'una valoració de l'esforç realitzat, els resultats obtinguts i els aprenentatges efectuats, que us serà de gran utilitat per afrontar nous projectes en el futur.

Glossari

aprovacions finals

Confirmació per part de les diferents autoritats i òrgans responsables del projecte en el sentit que els resultats són conformes i que no queden tasques pendents d'executar.

avaluació del projecte

Anàlisi i valoració, en la fase de tancament, del grau en què es corresponen amb les previsions inicials els resultats del projecte, així com del grau en què han quedat satisfetes les necessitats i expectatives de les parts interessades.

tancament administratiu

Activitat programada que serveix per verificar que totes les tasques amb caràcter administratiu del projecte han estat completades d'acord amb les especificacions.

tancament del projecte

Conjunt d'activitats planificades que permeten assegurar que s'han assolit els objectius previstos, que no queden actuacions pendents d'executar, i que s'assimilen els aprenentatges derivats de l'experiència de l'execució del projecte.

Referències bibliogràfiques

Bautista Valhondo, Joaquim i altres (1998). *Gestió de projectes*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.

Davidson Frame, J. (1999). *La dirección de proyectos en las organizaciones. Cómo utilizar bien el tiempo, las técnicas y la gente*. Barcelona: Granica.

Davidson Frame, J. (2001). *La nueva dirección de proyecto*. Barcelona: Granica.

Diversos autors (1996). *Project Management Manual*. Cambridge: Harvard Business School.

Diversos autors (2000). *Dirección, gestión y organización de proyectos*. València: Universitat Politècnica de València ("Cuadernos de Ingeniería de Proyectos", III).

Diversos autors (2003). *UNE 66916:2003 Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la gestión de la calidad en los proyectos*. Madrid: AENOR.

Diversos autors (2004). *Guía de los fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) (3a. edició)*. Newton Square: Project Management Institute (PMI).

Drudis, Antonio (1999). *Gestión de proyectos. Cómo organizarlos, planificarlos y dirigirlos*. Barcelona: Gestión 2000.

Heerkens, Gary R. (2002). *Gestión de proyectos. Defina un proyecto, seleccione un equipo, mantenga el control*. Madrid: McGraw-Hill.

Lewis, James P. (2000). *The Project Manager's Desk Reference (2a. edició)*. Boston: McGraw-Hill.

Lewis, James P. (2007). *Fundamentals of Project Management (3a. edició)*. Nova York: Amacom.


Nokes, Sebastian (2006). *La guía definitiva de la gestión de proyectos*. Madrid: Prentice Hall.

Peñara Brand, Jaime (1991). *Dirección y gestión de proyectos*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Serer Figueroa, Marcos (2001). *Gestión integrada de proyectos*. Barcelona: Universitat Politècnica de Catalunya.

Annexos

ANNEX 1. MEMORÀNDUM DEL PROJECTE

 Ajuntament de Vilaclaus	Formulari	Codi: FOR008-000
	Memoràndum final de projecte	Data: 12/12/2010
		Pàgina: 1/3

1. Identificació del projecte

<i>Codi</i>	<i>Nom del projecte</i>	
2010.302	Posada en marxa del servei de ludoteca municipal	
<i>Nom del responsable tècnic</i>		<i>Lloc de treball del responsable tècnic</i>
Carbonell Martínez, Eduard		Tècnic d'Infància i Joventut
<i>Nom del responsable electe</i>		<i>Càrrec del responsable electe</i>
Valdés Taulat, Carles		Regidor d'Educació, Infància i Joventut

2. Compliment del programa del projecte

(Cal indicar les possibles incidències o desviacions)

Desenvolupament tècnic de les tasques o activitats previstes en el programa

El programa d'activitats que s'han de desenvolupar per a la posada en marxa del servei de ludoteca municipal s'ha dut a terme sense variacions significatives respecte de les previsions inicials.

Temporalització

La durada prevista del projecte era de 189 dies, entre l'01/09/2010 i el 09/03/2011. Sobre aquesta temporalització s'ha produït una desviació de 37 dies, ja que la darrera activitat, que era l'obtenció de l'autorització de la Generalitat de Catalunya, s'ha culminat el 15/04/2011. Aquesta demora ha comportat que finalment l'equip de govern hagi decidit que el servei es posi en marxa el setembre del 2011.

La desviació temporal correspon a tres factors:

- Endarreriment en l'inici previst dels treballs, que no van començar fins al 13/09/2010.
- Allargament del debat de la comissió d'estudi per a l'establiment del servei, al voltant del projecte d'establiment, així com de la corresponent discussió política.
- Allargament en 11 dies del termini previst per l'Ajuntament per a la recepció de l'autorització de la Generalitat.

Assignació i utilització de recursos

No s'han produït alteracions significatives de la planificació pel que fa a l'assignació i a la utilització de recursos.

Equip de treball

Durant l'execució del treball va ser necessari substituir temporalment la persona que donava suport administratiu, per una baixa laboral. Amb tot, aquesta incidència no ha afectat negativament el projecte.

Pressupost i costos

Com que el projecte corresponia a l'execució de treballs tècnics i a la tramitació d'un expedient administratiu, no hi havia un pressupost específic. L'allargament del treball de la comissió d'estudi, amb la participació del tècnic d'Infància i Joventut i la cap d'àrea, ha comportat, però, un increment dels costos de personal, tot i que aquests costos no eren desagregats per aquest projecte concret.

3. Avaluació del projecte	<i>(Cal valorar cadascun dels aspectes indicats, en relació amb la planificació i la programació del projecte)</i>
<i>Assoliment de les fites i resultats planificats</i>	
<p>Amb l'única desviació temporal esmentada anteriorment, es consideren assolides totes les fites i resultats planificats.</p>	
<i>Satisfacció de les necessitats i expectatives de les parts interessades</i>	
<p>L'incompliment dels terminis previstos, així com la necessitat de posposar la posada en marxa de la ludoteca fins al setembre del 2011, han de ser valorats negativament. Cal recordar que aquest projecte era fruit d'un acord entre l'equip de govern i dos dels grups municipals de l'oposició, acord que explicitava la posada en marxa del servei abans de l'estiu del 2011.</p> <p>Les necessitats i expectatives de la resta de parts interessades (comissió veïnal, tècnics municipals, Generalitat) es consideren satisfetes. Val a dir que la Generalitat ens ha traslladat la seva valoració molt positiva per la qualitat del projecte presentat.</p>	
<i>Problemes identificats i solucions aportades per resoldre'ls</i>	
<p>L'escenari de crisi econòmica ha plantejat dubtes sobre la viabilitat econòmica del servei. Per aquest motiu s'ha posposat la decisió sobre l'adjudicació definitiva de la gestió del servei. Durant el curs 2011-2012 l'Ajuntament farà una gestió directa, mitjançant personal contractat temporalment; a finals del curs es farà una avaluació del resultat econòmic del servei per decidir sobre les condicions finals de gestió (preus públics, condicions de la contractació de la gestió indirecta...).</p>	
<i>Desenvolupament de l'equip de treball</i>	
<p>Les responsabilitats determinades per a l'equip de treball han estat desenvolupades satisfactòriament. Cal destacar que la persona que ha assumit les tasques administratives amb la baixa de la persona que inicialment era prevista ho ha fet sense que això suposés cap demora per al projecte.</p> <p>S'ha de destacar la predisposició i la capacitat de resposta de l'assessor jurídic dels serveis centrals, que ha col·laborat continuadament amb els tècnics d'Infància i Joventut, més enllà del que comportava el seu paper estricte com a membre de la comissió d'estudi.</p>	
<i>Sistema de control del projecte</i>	
<p>El control del desenvolupament del projecte s'ha realitzat fonamentalment a partir del seguiment setmanal de la programació de les activitats i de l'estat dels treballs. Ha estat gràcies a aquest control que es va detectar la desviació en els terminis d'execució, i que l'equip de govern va decidir posposar la posada en marxa del servei.</p>	
<i>Comunicació i relacions amb les diferents parts interessades</i>	
<p>D'acord amb el que s'havia previst, les relacions amb les parts interessades s'ha fonamentat sobretot en reunions de seguiment quinzenal del projecte. L'equip de treball s'ha trobat també amb periodicitat setmanal.</p> <p>Les relacions amb la Generalitat de Catalunya s'han mantingut, informalment, a través del telèfon i del correu electrònic, i, formalment, a través de correspondència administrativa. Amb tot, es va mantenir una reunió de presentació de l'expedient abans de lliurar-lo oficialment, la qual cosa va ajudar a matisar alguns aspectes menors.</p> <p>Cal fer constar que la relació constant amb la comissió veïnal ha permès tractar correctament l'impacte de la desviació temporal.</p>	
<i>Bones pràctiques: actuacions que cal destacar pel bon resultat que han tingut</i>	
<p>La participació de la comissió veïnal en el seguiment del projecte. La presentació tècnica de l'expedient a la Generalitat abans de lliurar-lo formalment.</p>	
<i>Aspectes que cal millorar: actuacions que cal tenir en compte per millorar-los o corregir-los en nous projectes</i>	

Cal tenir més cura de la programació temporal, considerant de forma més realista el calendari: festivitats i disponibilitat pràctica dels electes per prendre decisions.

4. Tancament administratiu del projecte

Tancament pressupostari

NC	S'ha ordenat el pagament de tots els conceptes pendents.
NC	S'ha ordenat el retorn dels dipòsits, fiances i garanties, d'acord amb els contractes corresponents.
NC	S'ha comprovat que no queden pendents càrrecs de proveïdors.
NC	S'han liquidat tots els ingressos pendents.

Subvencions rebudes

NC	S'ha elaborat la memòria del projecte.
NC	S'ha obtingut una còpia validada de la documentació justificativa de l'aplicació de les subvencions.
NC	S'ha obtingut la certificació d'intervenció sobre les despeses del projecte.

Altres

Sí	S'han obtingut les autoritzacions administratives corresponents.

5. Tancament del projecte

Tenint en compte els aspectes indicats en els apartats anteriors, la persona responsable del projecte el dóna per tancat, i el sotmet a l'aprovació de l'òrgan competent.

	<i>Elaborat per</i>	<i>Revisat per</i>	<i>Aprovat per</i>
<i>Nom i cognoms</i>	Eduard Carbonell Martínez	Carles Valdés Taulat	
<i>Lloc de treball o càrrec</i>	Tècnic d'Infància i Joventut	Regidor d'Educació, Infància i Joventut	Junta de Govern Local
<i>Data</i>	19/04/2011	21/04/2011	28/04/2011
<i>Signatura</i>			