

**Estudis d'Informàtica i Multimèdia**

**PAC 2**  
**Mòduls 7 i 8**

**GESTIÓ DE PROJECTES**

**2n. Semestre 2011-2012**  
**Solució exemple**

## Exercici 1: Tancament abrupte d'un projecte (Pes: 50%)

Al mòdul 7 dels materials, *Tancament del projecte*, hem vist que unes de les possibles causes de finalització d'un projecte, malgrat sigui la menys desitjada, és el tancament abrupte.

A la taula 4 del mòdul (pàgina 26) s'hi presenten les principal raons per a l'acabament abrupte d'un projecte:

Taula 4	
<b>Raons per a l'acabament abrupte d'un projecte</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• El projecte sobrepassa els objectius de cost i temps previstos per a les fites.</li><li>• El projecte ja no té un encaix estratègic o operatiu en el futur de l'organització.</li><li>• L'estratègia de l'organització ha canviat i s'ha reduït la necessitat de la solució que es proposava.</li><li>• L'impulsor principal (patrocinador) del projecte ja no hi és, i els resultats del projecte són ara menys prioritaris.</li><li>• Hi ha un desig de reduir els recursos destinats a un projecte i destinar-los a un altre.</li><li>• El temps de posada al mercat (<i>time to market</i>) s'ha retardat o altres competidors han actuat més ràpidament i han reduït l'impacte del projecte en el mercat.</li><li>• Els adversaris del projecte dins de l'organització han guanyat posicions i han creat un corrent d'opinió negatiu.</li></ul>	
Font: Rodríguez, García i Lamarca (2007)	

Més endavant (pàgina 28) hi trobem les propostes de I. Royer per a evitar aquestes situacions:

<b>Com evitar els perills de la fe cega</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Compte amb els entusiastes! Un bon equip té una sàvia combinació d'entusiastes, realistes i potser també pessimistes, o almenys escèptics. Identificar aviat l'emergència i el desenvolupament de la cultura de "fe cega" dins del projecte o de l'empresa.</li><li>• Establir un sistema d'alarma anticipada. El treball per subprojectes i fites permet, si es fa correctament, identificar en cada fase del treball els signes d'incompliment o les desviacions molt significatives. Si aquestes assoleixen una proporció en temps, qualitat o cost significatius, si constitueixen una tendència, si se sobrepassen els nivells de risc i contingència autoritzats o si no s'activen els plans de contingència..., tots aquests són motius d'alarma.</li><li>• Establir un pla de sortida. No n'hi ha prou de fer preguntes o registrar els motius d'alarma, es tracta de recollir evidències i posar-les de manera sensible però clara davant els òrgans de direcció del projecte o, si no és suficient, de la gerència de l'empresa, i a continuació elaborar i executar un pla de sortida.</li><li>• Posar un <i>champion</i>, o responsable del pla de sortida, dotat de gran credibilitat interna, capaç d'enfrontar-se sense por al nivell d'hostilitat que es produirà en l'organització. El responsable de la sortida no és un crític o un intel·lectual, és un executiu que es posa mà a l'obra per tancar un projecte fallit.</li></ul>	
Font: I. Royer (2003). "Why Bad Projects are So Hard to Kill". <i>Harvard Business Review</i> (vol. 81, núm. 2, pàg. 48-56). Boston.	

El que volem és que reflexioneu sobre aquest temes, per tant en aquest exercir cal fer:

1. Triar 3 causes terminació abrupta a la vostra elecció i explicar quan podrien ocórrer. Busqueu un exemple per a cada causa que la representi justificant la vostra elecció.
2. Utilitzant les mateixes causes, relacioneu-les amb les propostes d'I. Royer i definiu els quatre passos que proposa per evitar el tancament abrupte del projecte per a cada exemple.

1. Triar 3 causes de terminació abrupta a la vostra elecció i explicar quan podrien ocórrer. Busqueu un exemple per a cada causa que la representi justificant la vostra elecció.

**Causa 1: El projecte sobrepassa els objectius de cost i temps previstos per a les fites.**

**A. Situació en que podria ocórrer:**

- Endarreriment en les fites i implantació del projecte.
- Desviacions en l'abast del projecte que afecten directament a costos i temps planificats.
- Deficient planificació de costos i/o temps necessaris per acomplir les diferents fites del projecte.
- Valoració incorrecta de la viabilitat del projecte.
- Insuficient dedicació de recursos.
- Recursos humans no degudament qualificats.

**B. Exemple**

- Objectiu del projecte: Projecte per la implantació d'un gestor documental en una gran empresa.
- Abast del projecte: Incorporar un gestor documental que doni suport a tots els processos de l'organització
- Situació del projecte: Com a solució tecnològica s'ha optat per una eina amb bones referències però sense una implantació coneguda en l'àmbit nacional. L'abast ambiciós del projecte – es vol fer extensible a tots els processos de la organització- i la manca de recursos especialitzats en l'àmbit nacional fa que els problemes tècnics que sorgeixen en l'execució del projecte es resolguin amb molta lentitud (endarreriment de les fites) i a un cost molt elevat degut a que els especialistes han de venir des de Gran Bretanya amb recolzament on-line de la matriu de l'empresa subministradora a EUA.
- Tancament abrupte del projecte: L'augment de costos del projecte per incorporar recursos humans degudament qualificats i l'incompliment de les fites degut al temps de resolució de les incidències fan tancar el projecte abans de la seva implantació renunciant a incorporar el gestor documental que havia de donar suport als procediments electrònics de l'organització.

## **Causa 2: El projecte ja no té un encaix estratègic o operatiu en el futur de l'organització.**

### **A. Situació en que podria ocórrer:**

- Endarreriment en les fites i implantació del projecte.
- Canvis en l'estratègia del client sigui per canvis interns o del mercat.
- Oportunitat del projecte no vàlida.
- Canvis en l'operativa del negoci o en processos fronterers.

### **B. Exemple: Projecte d'implantació d'una oficina mòbil pels comercials de l'empresa**

- Objectiu del projecte: Implantació d'una estació de treball mòbil pels empleats d'una empresa de serveis amb l'objectiu de millorar l'eficiència del seus comercials que treballen bàsicament fora de l'oficina.
- Abast del projecte: El projecte es basa en posar a disposició dels comercials de l'empresa ordinadors portàtils sincronitzats amb els servidors d'aplicacions i de dades de l'empresa per tenir accés a tota la informació i aplicacions necessàries per realitzar les seves tasques.
- Situació del projecte: El *kick-off* del projecte es va fer fa un any, la definició de l'arquitectura tecnològica necessària i l'adaptació dels sistemes corporatius per ser accessibles de forma segura des de un ordinador portàtil han fet endarrerir en més de 4 mesos la posada en marxa del projecte.
- Tancament abrupte: La demora en la definició de l'arquitectura i en l'adaptació dels sistemes corporatius, juntament amb una definició del projecte mancada de visió de futur – es basa en dispositius tipus ordinador portàtil - fan que les probabilitats d'èxit de la implantació siguin molt baixes ja que els comercials han adoptat per la seva part l'ús de tauletes tàctils per realitzar les seves tasques. Caldrà tancar el projecte i repensar-lo buscant solucions més actuals basades en tauletes tàctils i serveis *cloud*.

**Causa 3: Els adversaris del projecte dins de l'organització han guanyat posicions i han creat un corrent d'opinió negatiu**

**A. Situació en que podria ocórrer:**

- Incorrecta gestió dels interessats i de les seves expectatives.
- Feblesa, substitució o desaparició de l'espònsor del projecte.
- Incorrecta gestió del canvi que fa guanyar força als detractors del projecte.
- Desviacions de temps i costos que han anat minvant la confiança en el projecte.

**B. Exemple: Projecte d'implantació d'un nou sistema de gestió de recursos humans en una servei públic.**

- Objectiu del projecte: Conèixer amb precisió i antelació la disponibilitat de recursos humans en cada moment amb la finalitat de poder planificar adequadament els serveis que presta l'organització.
- Organització del projecte: L'espònsor del projecte és el Director de Recursos Humans. Aquest departament actua transversalment sobre diferents unitats de servei amb més de 1.000 empleats cadascuna.
- Situació dels interessats: Els empleats perceben el projecte com una eina de control de les seves activitats i nivell de presència laboral i els Directors de les unitats de servei ho perceben com una "invasió" de les seves competències. Els sindicats fan costat a la posició dels empleats.
- Tancament abrupte: El projecte ha viscut importants tensions al llarg de la seva definició funcional vinculades als posicionaments dels directors del negoci, els empleats i els sindicats. S'ha negociat fortament sobre la interpretació del conveni laboral i com traslladar aquesta interpretació al sistema d'informació. En la primera fase d'implantació del projecte apareixen disfuncions, no detectades en la fase de proves, i que afecten a la informació relativa a les hores extraordinàries i dies de festa dels empleats. Aquest fet provoca un reforç en la postura del sindicats i empleats a les quals es sumen els directors del servei, la posició de l'espònsor del projecte es veu debilitada i no compte amb el suport de l'alta direcció que no vol entrar en un conflicte sindical. La situació porta a un tancament abrupte del projecte.

2.- Utilitzant les mateixes causes, relacioneu-les amb les propostes d'I. Royer i definiu els quatre passos que proposa per evitar el tancament abrupte del projecte per a cada exemple.

**Causa 1: El projecte sobrepassa els objectius de cost i temps previstos per a les fites.**

Projecte exemple: *implantació d'un gestor documental en una gran empresa.*

- Compte amb els entusiastes: En aquest cas els responsables tècnics de la implantació estan davant d'una eina puntera que els motivarà a minimitzar les incidències que sorgeixen i caldrà assegurar la seva objectivitat a l'hora de identificar clarament les desviacions del projecte i no pensar que aquestes són una situació habitual en qualsevol projecte.
  - Establir un sistema d'alarma anticipada: Els diferents informes de progrés del projecte han de servir per identificar les desviacions en costos i temps de la implantació del gestor documental. L'anàlisi d'aquesta informació ha de determinar que els incompliments són significatius i que està en risc l'èxit del projecte. En el projecte exemple existeix un incompliment clar i visible per tota la organització de les fites d'implantació establertes i també dels costos addicionals per contractar personal tècnic especialitzat.
  - Establir un pla de sortida: Els retards en les diferents fites d'implantació del gestor documental, així com la identificació de les incidències aparegudes s'hauran de comunicar a l'equip de direcció del projecte per elaborar i executar el pla de sortida.
  - Posar un responsable del pla de sortida: S'haurà d'escollir un responsable d'executar el pla de sortida, una persona altament executora i amb credibilitat dins l'organització per poder dur a terme el tancament del projecte
- 

**Causa 2: El projecte ja no té un encaix estratègic o operatiu en el futur de l'organització.**

Projecte exemple: *implantació d'una oficina mòbil pels comercials de l'empresa*

- Compte amb els entusiastes: Els responsables del departament d'arquitectura i sistemes tendiran a minimitzar el retard tant en la definició de l'arquitectura tecnològica que ha de suportar la nova oficina mòbil com un fet habitual en la gestió dels projectes, possiblement per no perdre el reconeixement del que han disposat dins l'organització.
- Establir un sistema d'alarma anticipada: Els retards en la definició de l'arquitectura i adaptació dels sistemes, així com els riscos que comporten, s'han d'identificar mitjançant la correcta gestió de les fites i valorant els incompliments i desviacions que en aquest cas són prou significatives per ser considerades una alarma sobre el possible tancament abrupte del projecte. També cal considerar, durant l'etapa d'execució del projecte, la revisió de si el

aquest segueix essent prioritari i alineat amb l'estratègia de l'organització valorant si els beneficis esperats justifiquen els esforços de temps i recursos.

- Establir un pla de sortida: Les desviacions importants en la definició de l'arquitectura necessària per suportar el nou sistema d'oficina mòbil i l'endarreriment en l'adaptació dels sistemes corporatius s'han d'elevat al Comitè de Direcció del projecte per avaluar-ho i decidir si és necessari establir una pla de sortida. Igualment s'haurà de tenir en compte que la solució prevista inicialment, ordinadors portàtils, ja no representa el paradigma de la mobilitat sinó que han sorgit nous elements hardware com les tauletes tàctils i els telèfons intel·ligents que ja han estat adoptats pels usuaris fora de les recomanacions corporatives.
- Posar un responsable del pla de sortida: Caldrà incorporar un *champion* que realitzi el tancament ordenat del projecte i el lliurament de la documentació de tancament.

---

### **Causa 3: Els adversaris del projecte dins de l'organització han guanyat posicions i han creat un corrent d'opinió negatiu**

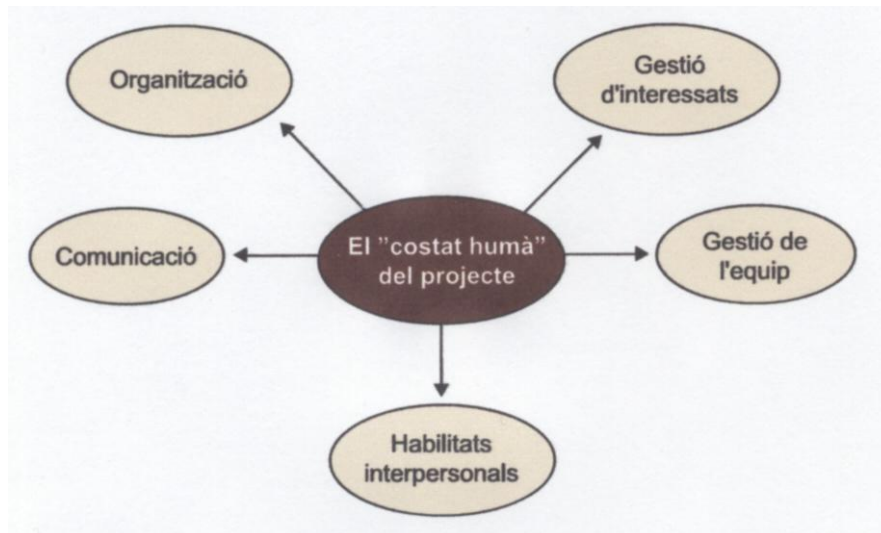
Projecte exemple: *Implantació d'un nou sistema de gestió de recursos humans en una servei públic.*

- Compte amb els entusiastes: Molt probablement el Director de Recursos Humans mantindrà la "fe cega" en la implantació del projecte i també altres membres de l'equip del projecte que han treballat en el seu desenvolupament. Caldrà identificar aquelles percepcions no realistes respecte la viabilitat del projecte per no arribar a un tancament abrupte.
- Establir un sistema d'alarma anticipada: La correcta gestió de les fites del projecte, la identificació clara dels riscos (en aquest cas qualsevol disfunció del producte implantat és crític ja que afecta a tot el personal) i l'activació dels plans de contingència adients podrien evitar el tancament abrupte del sistema de gestió de recursos humans.
- Establir un pla de sortida: en aquest cas donada la posició ja deteriorada del patrocinador del projecte, caldrà presentar a la gerència de l'empresa la situació per determinar la sortida del projecte si no es vol afrontar un conflicte laboral com ja ha expressat la gerència.
- Posar un responsable del pla de sortida: Incorporar un *champion* que faciliti la tornada a la operativa anterior i el tancament controlat del projecte.

## Exercici 2: El costat humà de la gestió de projectes (Pes: 50%)

Al mòdul 8 heu vist com la gestió del costat humà és un dels pilars de l'èxit d'un projecte.

La figura 1 d'aquest mòdul enumera i representa els "Components del 'costat humà' de la gestió de projectes" de la següent manera:



En aquest exercici cal que, basant-vos en l'Organització, i per als rols principals del projecte (Sponsors, Caps de projecte, Membres de l'equip) analitzeu:

1. Quines són les habilitats interpersonals que necessiten per desenvolupar amb èxit el seu treball.
2. Per a cadascun dels rols, quines han de ser les seves actuacions en el desenvolupament de la resta d'àrees: Gestió d'interessats, Gestió de l'equip, Comunicació. És a dir, el Cap de projecte ha d'actuar en la gestió d'interessats? Com? Repetir aquesta anàlisi per a cada combinació.



1. Quines són les habilitats interpersonals que necessiten per desenvolupar amb èxit el seu treball.

Rols principals del projecte	Habilitats interpersonals
<b>Espònsors</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Lideratge</b> mantenint la visió i direcció estratègica del projecte i resolent els conflictes d'alt nivell que sorgeixin.</li> <li>- <b>Fer equip</b> amb tots els <i>stakeholders</i> del projecte.</li> <li>- <b>Motivació</b> de l'equip del projecte per assolir els objectius establerts.</li> <li>- <b>Comunicació</b> d'alt nivell, formal i sobretot informal, relacionant-se dins de l'àmbit del projecte i amb tercers.</li> <li>- <b>Capacitat d'influir</b> en la pròpia organització i en la resta d'implicats en el projecte.</li> <li>- <b>Presa de decisions</b> respecte els problemes que li siguin escalats pel cap de projecte i presa de decisions estratègiques del projecte.</li> <li>- <b>Sensibilitat política i cultural</b>, vers la pròpia empresa i departaments implicats i vers tercers interessats en el projecte</li> <li>- <b>Negociació</b> d'alt nivell dins la mateixa empresa i amb la resta d'interessats</li> </ul>
<b>Caps de projecte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Lideratge</b> focalitzant els esforços de l'equip cap a un objectiu comú: l'èxit del projecte. Resolen els conflictes, fent créixer l'equip</li> <li>- <b>Fer equip</b> més enllà del propi, amb el client, proveïdors, subcontractistes i altres parts interessades. Creant i mantenint un entorn de treball on les persones es sentin motivades per treballar com un equip.</li> <li>- <b>Motivació</b> de l'equip del projecte, procurant pel seu desenvolupament com a grup i individualment, i assegurant les recompenses fruit de l'assoliment dels objectius establerts.</li> <li>- <b>Comunicació</b> amb tots els implicats, comunicació formal i informal, assegurant que la informació arriba i és entesa per tots els interlocutors.</li> <li>- <b>Capacitat d'influir</b> en l'àmbit del projecte, ja sigui personalment o si cal a través de l'espònsor del projecte o l'alta direcció de l'empresa.</li> <li>- <b>Presa de decisions i resolució de problemes</b> sobre les quals té autoritat per a decidir o per a proposar a un òrgan superior.</li> <li>- <b>Sensibilitat política i cultural</b> vers les organitzacions implicades en el projecte i els processos existents.</li> <li>- <b>Negociació</b> amb el client, els interessats, els proveïdors i dins el mateix equip. Defensant els interessos del client i del projecte a llarg termini, establint relacions de col·laboració, és a dir, buscant solucions en que tots guanyin i perdin a l'hora.</li> </ul>
<b>Membres de l'equip</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Fer equip</b> internament entre els membres de l'equip i externament amb la resta d'equips implicats en el projecte</li> <li>- <b>Comunicació</b> entre els membres de l'equip i amb altres equips interrelacionats (client, proveïdors, ...)</li> <li>- <b>Presa de decisions i resolució de problemes</b> en el dia a dia del projecte o proposar la seva solució al corresponent cap de projecte.</li> <li>- <b>Sensibilitat política i cultural</b> tenint en compte la idiosincràsia de les organitzacions i equips involucrats.</li> <li>- <b>Negociació</b> de baix nivell entre equips o amb els proveïdors.</li> </ul>

2. Per a cadascun dels rols, quines han de ser les seves actuacions en el desenvolupament de la resta d'àrees: Gestió d'interessats, Gestió de l'equip, Comunicació. És a dir, el Cap de projecte ha d'actuar en la gestió d'interessats? Com? Repetir aquesta anàlisi per a cada combinació.

Rols	Gestió d'interessats	Gestió de l'equip	Comunicació
<b>Espònsors</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestionar les expectatives amb els interessats d'alt nivell.</li> <li>- Identificació dels interessats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assegurar que l'equip té la dotació adequada en quantitat i qualitat.</li> <li>- Motivació de l'equip</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicació amb les parts interessades</li> <li>- Comunicar i expressar amb claredat la visió estratègica, els objectius del projecte i el seu impacte en el negoci.</li> <li>- Relació d'alt nivell i comunicació amb tercers.</li> </ul>
<b>Caps de projecte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manegar activament les expectatives dels interessats per augmentar la probabilitat d'acceptació del projecte.</li> <li>- Negociar i influir sobre els interessats i els seus desigs per a assolir i mantenir els objectius del projecte</li> <li>- Atendre les preocupacions dels interessats per anticipar problemes futur</li> <li>- Aclarir i resoldre les incidències identificades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Millorar el rendiment individual i del grup mitjançant el consell i l'avaluació.</li> <li>- Relacionar l'equip amb l'organització, amb altres equips i el client, i facilitar-li informació i recursos.</li> <li>- Assegurar la formació i desenvolupament de l'equip.</li> <li>- Assegurar les recompenses per l'equip quan s'assoleixen els objectius establerts.</li> <li>- Marcar el camí per l'èxit del projecte i fer que l'equip del es mogui en aquesta direcció.</li> <li>- Definició model d'organització del projecte i del pla d'assignació de recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicació amb les parts interessades</li> <li>- Preparació del Pla de Comunicació</li> <li>- Distribució de la informació del projecte.</li> <li>- Gestió de les expectatives dels interessats</li> <li>- Preparació dels informes de progrés del projecte</li> <li>- Explicar correctament el projecte i assegurar-ne la comprensió per part de tots els interessats.</li> </ul>
<b>Membres de l'equip</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alertar sobre el possible canvi de posició dels interessats.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Col·laboració amb la resta de membres de l'equip per desenvolupar les tasques tècniques d'execució que tenen assignades.</li> <li>- Reportar al cap de projecte les disfuncions de l'equip.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicació interna entre els membres de l'equip</li> <li>- Relació entre els diferents equips (client, proveïdor,...) que configuren el projecte</li> </ul>