

Gestió de projectes - PAC1

Exercici 1 (30%)

Aquest exercici es basa en els dos primers mòduls dels materials de l'assignatura. Cal respondre a les següents preguntes, escollint l'opció o opcions que us semblin més correctes i justificant-ne la selecció. Tingueu present que en algunes preguntes hi pot haver més d'una resposta correcta. Les justificacions han de ser clares i concises.

El criteri de puntuació de la prova és el següent.

- Per a cada resposta correcta (en nombre i solució) i justificada: 1 punt.
- Només una resposta correcta a una pregunta que en té dues, i està correctament justificada: 0,5 punts.
- Si es presenten dues respostes, una d'elles la correcta, a una pregunta amb només una resposta correcta i es justifica correctament 0,5 punts.
- La resta de situacions: 0 punts, incloent la correcta (en nombre i solució) però sense justificació

1) Segons els apunts i el PMBOK®, el cicle de vida de gestió de projectes es caracteritza per:

- a. No està definit fins que es concreta amb el patrocinador del projecte (*sponsor*) com es construirà el producte final.
- b. De les cinc etapes recomanades, només l'Execució és obligatòria, la resta es pot ometre.
- c. Les cinc etapes descrites sempre s'han d'executar seqüencialment. És a dir, no podem iniciar l'execució fins que no s'ha tancat al 100% la planificació.

d. Aquest cicle de vida es pot gestionar en cinc fases o grups de processos anomenats Inici, Planificació, Execució, Tancament i Seguiment/Control.

JUSTIFICACIÓ: correcta D.

A - Segons PMBOK (mapa processos) independentment del producte a construir sempre té els cinc grups de processos detallats en l'opció D

B - Els 5 grups de processos tots són obligatoris, això sí, amb més o menys detall segons la complexitat de el projecte

C - En el capítol 1.3. Cicle de vida del producte i del projecte, es concreta que els cicles de vida dels Projectes poden ser seqüencials, iteratives o superposades.

D - Capítol 1 - Components de la gestió de projectes: les àrees de coneixement (és on es descriuen aquestes 5 etapes)

2) Quina de les següents afirmacions sobre un projecte són correctes?

- a. No es pot considerar un projecte si el seu pressupost no supera els 10.000 euros.
- b. Té un inici i un final planificats, que no canvia mai.

c. Implica incertesa en la consecució dels resultats.

- d. S'executa sempre amb els mateixos recursos que els projectes anteriors.

JUSTIFICACIÓ: correcta C - Veure 1.1. Definició de projecte i 1.3. Cicle de vida del producte i de el projecte - "La direcció de projectes: conceptes bàsics"

A - El volum econòmic del projecte en tot cas pot servir per qualificar la seva complexitat

B - Efectivament, sempre té un inici i un final previst, però sobretot la data final prevista pot canviar sempre que la Direcció de el Projecte ho consideri necessari i tingui l'aprovació dels espònsors del projecte.

C - En el capítol 1.3. Cicle de vida del producte i de el projecte, punt 3, es fa referència al nivell d'incertesa de tot projecte (inherent al fet que estem construint alguna cosa amb "resultat únic"). Quan el resultat s'aconsegueix sempre amb els mateixos recursos estem més a prop de les Operacions que no dels Projectes.

D- No és correcta ja que, per exemple, com es dedueix de el capítol 3.6. La gestió dels recursos (Components de la gestió de projectes: les àrees de coneixement), aquesta és una àrea de coneixement clau justament perquè cada projecte, en menor o major mesura, ha d'incorporar recursos diferents als d'altres projectes anteriors. Per això en PMBOK hi ha una àrea de coneixement específica a la gestió dels Recursos, ja que en els projectes s'haurà de realitzar la seva selecció, assignació, formació, avaluació, etc

3) La tríada "d'elements crítics" en la direcció dels projectes?

- a. Facilita on s'han d'enfocar les funcions de Direcció del Projecte, tot i que la més important sempre és controlar els costos. La resta són secundaris.

b. Està formada per la gestió de l'Abast, el Temps i el Cost.

c. En alguns projectes cal considerar juntament amb l'Abast, el Temps i el Cost, la gestió dels recursos humans com a element crític

- d. No existeixen altres elements crítics que els relacionats amb el control de qualitat del producte a construir.

JUSTIFICACIÓ: correctes B i C - 2. Introducció a la direcció de projectes - Figura 6. La triple restricció i les seves interrelacions - "La direcció de projectes: conceptes bàsics"

A - No hi ha cap referència concreta al respecte. És més, en projectes com grans esdeveniments, potser l'eix temps seria el més crític (dates inamovibles)

B - Just el que es comenta al respecte a la Figura 6 sobre la triple restricció.

C - A la figura 7 del capítol de referència, indica que aquesta triple restricció pot ampliar-se, entre d'altres, amb la gestió interessats, i en la figura 11, Exemples d'interessats de el projecte. PMBOK (6a ed.), queda clar que l'equip del projecte forma part d'aquests Interessats

D - Sense sentit amb la pregunta relacionada. En tot cas, els controls de qualitat seria un "procés crític" en la gestió del "producte".

4) Quina és una de les principals responsabilitats de la Direcció de Projectes?

a. Implementar totes les exigències dels usuaris en el producte final.

b. Analitzar les desviacions del pla de projecte i prendre decisions sobre les mesures correctores adequades per aconseguir els resultats acordats.

c. No donar males notícies als patrocinadors del projecte (*sponsors*) fins que sigui inevitable.

d. Mantenir un bon clima de treball, evitant qualsevol conflicte amb l'equip de treball.

JUSTIFICACIÓ: correcta B - 2.4.2. Responsabilitats i competències de director de Projectes - "La direcció de projectes: conceptes bàsics"

A - En tot cas, tal com s'indica en els apunts, la DP ha de gestionar el projecte segons el planificat i gestionar les restriccions d'abast, temps, cost, qualitat i recursos; per tant, aquells canvis que afectin aquestes restriccions segurament no es poden implementar sense l'autorització dels espònsors

B - Tal com s'indica en els apunts, li correspon la supervisió global de la feina i prendre les decisions que s'han descrit per si mateix o juntament amb alguna d'aquestes figures (les relacionades en els apunts)

C - Justament ha de dominar la gestió de comunicacions, i garantir la qualitat d'aquestes, això sí, entenent l'estratègia del negoci i la seva cultura organitzativa,

D - Una de les habilitats dins de la DP està la de resoldre (no evitar) els conflictes implicant l'equip de projecte o als interessats

5) Dins dels Processos enumerats a la Taula 6 respecte a la correspondència entre grups de processos i àrees de coneixement en l'àmbit dels projectes, quins ens indiquen "el curs" que està agafant el projecte

a. El grup de processos de seguiment i control

b. El Desenvolupament de la cronologia

c. La Validació i el control de l'abast.

d. Els processos de l'Àrea de Gestió de la Qualitat

JUSTIFICACIÓ: correcta A - Capítol 1 i Mapa processos de el capítol 2 - Les àrees de coneixement dels Components de la gestió de projectes.

A - Seguiment i control, que en realitat és una etapa iterativa i permanent, i és en la que es revisen tots els plans d'acord amb la realitat actual (important el matís de TOTS ELS PLANS de el Projecte)

B - Bàsicament es gestiona l'eix Temps, i per tant no se sap com evoluciona l'eix Abast ni l'eix Cost. Visió parcial de el projecte.

C - El mateix B però aplicat a l'eix Abast. Visió parcial de el projecte.,

D - Es centren en validar el compliment de les normatives aplicables al sector, així com la satisfacció de client, però sense analitzar ni cost ni temps. Visió parcial de el projecte.

6) En referència a aquesta mateixa taula, quines **NO** són Àrees de Coneixement de la gestió de projectes segons el PMBOK®?

a. Gestió de Recursos.

b. Gestió de Planificació.

c. Gestió de la Integració de Projectes.

d. Gestió del Tancament.

JUSTIFICACIÓ: correctes B i D, ja que A i C són Grups de Processos (tal com es veu a la taula 6 que fa a la correspondència entre grups de processos i àrees de coneixement).

7) Segons aquest mapa de processos del PMBOK®, quina de les següents afirmacions és certa?

a. L'Acta de Constitució es pot formalitzar abans d'arribar al 50% de la facturació del projecte.

b. La identificació dels principals interessats és resultat/producte de l'etapa de Planificació.

c. Validar que l'abast compleixi amb els requisits previstos, és clau en el Seguiment i el Control.

d. La resposta als Riscos del Projecte és un factor clau dins de la seva Execució.

JUSTIFICACIÓ: correcta C i D per descart A i B - Veure Grup Processos de Seguiment i Control a la taula 6 que fa a la correspondència entre grups de processos i àrees de coneixement.

A - L'Acta de Constitució està dins de el Grup Processos d'INICIACIÓ i la seva formalització és prèvia a l'inici del Projecte; per tant, no es pot formalitzar en cap percentatge de facturació > 0% i <50%.

B - El procés 13.1. Identificar els interessats es troba en el grup de processos d'Iniciació i no en la Planificació.

C - Fem referència al procés 5.5. Validar l'abast pertanyent al Grup Processos de Seguiment i Control. També veure la referència al respecte en punt 4 del capítol 1. Les àrees de coneixement (Components de la gestió de projectes: les àrees de coneixement)

D - Fem referència a el procés 11.6. Implementar la resposta als riscos pertanyent al Grup Processos d'Execució. No tindria sentit la Gestió de Riscos d'un projecte si un d'aquests riscos es materialitza en Problema durant la seva execució i no sabem com implementar una resposta a aquest problema.

8) Pel que fa a la gestió de canvis:

a. No forma part de la Direcció de Projectes, ja que es tracta d'un tema a tractar entre els Interessats

b. El cost de la seva implementació augmenta a mesura que avança el projecte

c. Un cop iniciada l'execució del producte/servei, es prohibeixen els canvis

d. Totes les anteriors

JUSTIFICACIÓ: correcta B - veure *Figura 3. Progressió típica del risc en un projecte i de el cost dels canvis en el transcurs d'aquest*, PMBOK - La direcció de projectes: conceptes bàsics

A - Aquesta afirmació no té massa sentit, ja que suposant que fos un tema que tractar entre els Interessats: Com es determina els Interessats afectats?; Qui comunica els canvis que han de

revisar?; A qui li afectarà la decisió dels Interessats?; definitivament totes aquestes qüestions les ha de resoldre la Gestió de el Projecte.

B - Justament en el gràfic del PMBOK presentat en els apunts es pot veure com creix exponencialment el cost dels canvis a mesura que avança el Projecte

C - Afirmació que queda descartada, entre d'altres raonaments, perquè dins dels processos de seguiment i control tenim el 4.6. *Realitzar el control integrat de canvis*

9) L'estructura organitzativa d'una empresa és de gran importància, i això afecta el nivell d'autoritat que pot tenir el gestor del projecte. En aquest sentit, quines d'aquestes afirmacions serien correctes:

a. En una organització Matricial, la dedicació del Director/a del Projecte és a temps complert

b. En una organització Funcional, el pressupost està controlat pel Director/a del Projecte

c. En una organització Projectitzada, la Direcció de Projectes pot determinar el nivell de sobrepena (*bonus*) dels equips de treball

d. Cap de les anteriors

JUSTIFICACIÓ: correctes A i C - veure Estructures organitzatives de el capítol 2.4.4. Influències organitzatives en la direcció de projectes - La direcció de projectes: conceptes bàsics

A - Correcta perquè com es pot veure a la Figura 14. Organització matricial, el Rol de el/la Cap de Projecte és a Dedicació Completa

B - No és correcta perquè com es pot veure a la Figura 12. Organització funcional, el Control del Pressupost el realitza la Direcció Funcional

C - Correcta, perquè com es pot veure a la Figura 13. Organització projectitzada, el Control del Pressupost, i per tant el nivell de Bonus, el realitza el/la Cap de Projecte

10. Pel que fa a la cultura, l'estil i l'estructura d'una organització, podem afirmar que:

a. La documentació generada en el Tancament del Projecte ha de formar part dels actius dels processos de l'organització

b. Són elements a conèixer, però poques vegades influeixen en projectes.

c. Un estil de gestió de projectes basat en un alt domini tècnic, sempre serveix a qualsevol organització

d. Dins de l'equip de Direcció del Projecte, cal assignar sempre un responsable per dirigir els Factors Ambientals

JUSTIFICACIÓ: correctes A - veure *Actius dels processos de l'organització* del capítol 2.4.4. Influències organitzatives en la direcció de projectes- La direcció de projectes: conceptes bàsics

A - Tal com s'indica, dins d'aquests Actius es troben les Bases de Dades de coneixements corporatius que inclou els arxius dels projectes, informació històrica, lliçons apreses, etc ...; justament la informació que es genera en el Tancament del Projecte

B - No és correcta, ja que abans d'iniciar un projecte, el tenir aquestes bases de dades permet crear un Pla de Projecte que no parteixi de 0 i disposar, per exemple, de llistes de Riscos a considerar com a punt de partida, o desviacions pressupostàries també a incloure en els nostres càlculs de despeses, etc ...

C - No és correcta, sinó que és fonamental que la Cultura Organitzativa on es desenvolupa el projecte, i l'estil de la Direcció de Projectes encaixin el millor possible (veure les Estructures

organitzatives del capítol 2.4.4. Influències organitzatives en la direcció de projectes). Per exemple, una Direcció Autoritària / Executiva en una Organització Funcional on pràcticament no pot prendre cap decisió sense ser consultada amb les Direccions Funcionals, segur que a curt / mitjà termini generarà conflictes amb aquestes direccions.

D - No és correcta perquè justament els Factors Ambientals es refereixen a condicions que no estan sota el control de l'equip de el projecte i que influeixen i limiten al mateix projecte.

Exercici 2 (30%)

En aquest exercici, es presenten 6 escenaris breus. A partir dels apunts **La direcció de projectes: conceptes bàsics**, determineu i justifiqueu per a cadascun d'ells:

1. Si l'enunciat fa referència a un Projecte o, per contra, formaria part d'Operacions. Cal justificar la decisió tal i com es detalla en el capítol **1.2. Projectes i Operacions**
2. Per als marcats com a Projectes, indiqueu tal i com es descriu al capítol **1.4. Cicles de vida predictius, adaptatius i extrems**, com es qualificaria d'acord amb el mètode proposat per **Robert K. Wysocki** (Figura 5. Tipus de projectes segons claredat d'objectius o solucions).

Enunciats:

Escenari 1 – Una empresa del sector multimèdia rep un encàrrec per a la creació de diversos elements interactius (joc, xarxa social, realitat virtual, etc...) amb la intenció de millorar els hàbits alimentaris de nens i nenes de 5 a 12 anys abans de l'inici de curs escolar.

PROJECTE/OPERACIONS? : **PROJECTE**

Justificació:

1. Producte únic: elements interactius per millorar els entorns alimentaris
2. Nivell d'incertesa: s'hauria de treballar amb els usuaris exactament quin element interactiu dels relacionats pot funcionar millor en aquest rang d'edat.
3. Esforç temporal: Abans de l'inici del curs

Si es tracta d'un projecte, →determinar tipus TRADICIONAL/AGIL/EXTREM/EMERTXE? - **AGIL**

Objectiu CLARS→ - Millorà dels hàbits alimentàries

Solució no CLARA→; parla de "diversos" elements interactius, i per tant caldrà implicar els usuaris a partir del minut 0 per validar els productes generats

Escenari 2 – L'empresa *Construccions i Demolicions* rep l'encàrrec de reforçar els murs d'un pavelló poliesportiu amb elements prefabricats de mesures estàndard, les quals té en estoc. Per fer-ho, no cal contractar més personal ni cap maquinària addicional

PROJECTE/OPERACIONS? : **OPERACIONS**

JUSTIFICACIÓ:

1. Resultat repetitiu: Construcció de reforços amb material prefabricat
2. Esforç continu: La supervivència de l'empresa passa per fer diversos d'aquests reforços durant l'any de forma continuada, ajustant els temps per mirar de fer el màxim de comandes possibles.

Escenari 3 – Una gran corporació multinacional ha constituït un potent grup d'innovació per generar propostes de negoci amb tecnologies emergents i obtenir solucions que millorin la vida dels ciutadans

PROJECTE/OPERACIONS? : **PROJECTE**

Justificació:

1. Producte únic: Solucions amb noves tecnologies que milloren la vida dels ciutadans. O sigui, cal generar productes, no només idees.
2. Nivell d'incertesa: Molt elevat, el propi d'un grup de projectes de R+D
3. Esforç temporal: No s'ha concretat en quant de temps han de ser aquestes solucions, o quantes solucions s'han d'obtenir en un any. Caldria tancar-ho amb la Direcció

Si es tracta d'un projecte, →determinar tipus TRADICIONAL/AGIL/EXTREM/EMERTXE? – **EXTREM**

Objectiu NO CLAR → S'ha d'establir algun tipus de mètriques (el més objectives possible) per veure fins a quin punt aquestes solucions compleixen l'objectiu

Solució NO CLARA→ – S'han d'utilitzar tecnologies emergents, i com a tals, apareixeran/canviaran al llarg de la vida d'aquest equip de R+D

Escenari 4 – Una empresa consultora ha tancat un contracte per a la implantació de SAP (un sistema informàtic per a organitzacions de reconegut prestigi i elevada implantació) per millorar el control Econòmic-Financer de l'Hospital dels Miracles

PROJECTE/OPERACIONS? : **PROJECTE**

Justificació:

1. Producte únic: El resultat final serà la implementació de SAP per gestionar els processos econòmic-financers de l'Hospital
2. Nivell d'incertesa: En qualsevol implementació d'un producte com aquest, cal concretar la migració de dades, la parametrització, la creació d'informes, etc... Per tant, hem de treballar en cada implementació concretant aquests aspectes particulars del projecte
3. Esforç temporal: No es dedueix de l'enunciat, i per tant s'ha de tancar amb els promotors del projecte hospitalari

Si es tracta d'un projecte, →determinar tipus TRADICIONAL/AGIL/EXTREM/EMERTXE? - **TRADICIONAL**

OBJECTIU CLAR → Millorar i automatitzar els processos econòmic-financer de l'Hospital. Això es pot mesurar mitjançant mètriques concretes com el nombre de persones que participaven en processos antics vs les persones que es necessiten en processos automatitzats, dies dedicats al tancament comptable del mes, etc...

Solució CLARA → : implementació del producte SAP.

Escenari 5 – Una empresa de joguines didàctiques inicia, com cada any, la selecció del nou equip de vendes per a la campanya de Nadal-2020. Es fan petites modificacions en els tests per actualitzar-los a la realitat actual

PROJECTE/OPERACIONS? : **OPERACIONS**

JUSTIFICACIÓ:

1. Resultat repetitiu: Selecció anual de l'equip comercial de Nadal
2. Esforç continuat: El Departament de RR.HH. ja té previst en els seus procediments interns que cada any haurà de dur a terme aquest procés de selecció.

Escenari 6 – La Direcció de l'Empresa ha adquirit un lot de 100 polseres biomètriques i un any de subscripció a un entorn "en el núvol" per a la recollida i processament de dades, i es demana al departament de recursos humans que els hi busqui utilitat per monitoritzar el rendiment dels seus empleats durant el teletreball

PROJECTE/OPERACIONS? : **PROJECTE**

Justificació:

1. Producte únic: Crear una aplicació amb polseres biomètriques per controlar l'activitat del teletreball
2. Nivell d'incertesa: Molt elevat, ja que caldrà analitzar detalladament si hi ha una base científica i legal perquè, mitjançant paràmetres biomètrics, es pugui determinar el nivell de teletreball d'un empleat
3. Esforç temporal: Dins de l'any de subscripció

Si es tracta d'un projecte, →determinar tipus TRADICIONAL/AGIL/EXTREM/EMERTXE? - **EMERTXE**

Objectiu NO CLAR → No està concretat com aquestes polseres biomètriques es poden utilitzar per mesurar l'activitat del teletreball (control de moviment mitjançant GPS?; pulsacions rítmiques?; ???)

Solució CLARA → - Ús de polseres biomètriques

Exercici 3 (40%)

Tal i com es tracta al llarg dels materials del Bloc1, hi ha factors externs i interns que afectaran, amb tota seguretat, l'èxit dels nostres projectes. Per consolidar la seva comprensió, i partint dels factors relacionats en les següents lectures:

- [Que no se hunda tu... proyecto](http://informatica.blogs.uoc.edu/2011/07/11/que-no-se-hunda-tu-proyecto/) (<http://informatica.blogs.uoc.edu/2011/07/11/que-no-se-hunda-tu-proyecto/>)
- [Gestión de Proyectos: Errores comunes](https://inventtatte.com/10-errores-comunes-en-la-gestion-de-proyectos/) (<https://inventtatte.com/10-errores-comunes-en-la-gestion-de-proyectos/>)

Es demana:

1. Llegiu la introducció al cas AUTOPUNT que es descriu a continuació.
2. **Escolliu un** dels múltiples subprojectes que implica el llançament d'aquest producte i descriviu-lo. Alguns d'aquests subprojectes podrien ser (a part d'altres que es puguin imaginar): Desenvolupament de la plataforma web/APP, integració de solucions informàtiques, campanya de promoció, pla de formació a concessionaris, adquisició dels cotxes de flota i la seva distribució geogràfica, etc..
3. Per al subprojecte que hageu triat i descrit, i a partir de les lectures recomanades, escolliu els principals ERRORS possibles que s'haurien de gestionar per al bon èxit del projecte (mínim 3 - màxim 5), sempre amb la corresponent justificació.

SUBPROJECTE: Desenvolupament APP

Les noves tecnologies han obert un nou model de negoci orientat a l'intercanvi de vehicles entre particulars. Això ens ha portat a la necessitat d'oferir als nostres clients una manera fàcil de dur a terme aquesta tasca. Per a **això desenvoluparem una app que facilitarà l'organització d'horaris, torns, localització** i disponibilitat del vehicle en tot moment. Ha de ser una aplicació fàcil d'utilitzar per a qualsevol usuari que li permeti realitzar qualsevol acció d'una manera àgil.

Una plataforma web/app és un requisit essencial per a aquest tipus de negoci. És l'eina que permet donar a conèixer els serveis de l'empresa i connectar i interactuar amb els seus usuaris. No és possible dur a terme aquests projectes "multipropietat" o "timesharing sense aquesta plataforma, és una tecnologia al servei del client. La idea és utilitzar les xarxes socials i aquesta plataforma com a base per agrupar possibles compradors que s'uneixen per compartir la compra i l'ús del mateix vehicle. Aquesta plataforma ha d'incloure tots els aspectes necessaris des del moment en què el client entra a la pàgina web/app fins que obtingui tota la informació, necessitats i serveis oferts per l'empresa.

Pel que fa a la **qüestió dels errors que s'han de** gestionar perquè el subprojecte tingui èxit, es destaquen el 5 següents:

1 - Evitar la planificació d'un projecte sense informació ni experiència:

Per al disseny i implementació d'una plataforma web/app seria aconsellable disposar d'una empresa especialitzada i experta en disseny i desenvolupament d'aplicacions. Per a aquest projecte tecnològic específic i personalitzat és important tenir un equip que tingui experiència en la realització de projectes similars i que desenvolupi un pla de projecte real i útil per a la gestió.

En definitiva, per evitar errors que impedeixin l'èxit, és imprescindible que el director del projecte i el seu equip realitzin una planificació adequada on es concretin els procediments i objectius de cadascuna de les fases a realitzar en la gestió del projecte.

2 -No definir correctament l'abast del projecte:

A l'inici del projecte, s'ha d'identificar i consensuar un abast clar, mesurable i assolible amb els recursos i el temps disponibles. Perquè si l'abast no és clar i definit, és possible que no puguem definir el camí per aconseguir l'objectiu. L'abast, igual que la resta de dimensions principals del projecte (costos, temps i qualitat) requereix que es materialitzi de manera clara i explícita.

Hi ha projectes on el client té molt clar el que vol i altres, com aquest, en el qual saber què espera el client requereix un esforç de recerca al llarg del cicle de vida del projecte i a mesura que avança el projecte exigeix canvis que al principi no es coneixien; aquests canvis portaran al final a la satisfacció del client tot i que calgui fer ajustos en la planificació de costos i/o temps, sempre acordats amb els esponsors del projecte

3 - No realitzar un seguiment i control correcte i periòdic del projecte:

La nostra planificació ha d'incloure revisions periòdiques per assegurar-nos que tot s'està complint d'acord amb els terminis, costos i objectius previstos. Això ens ajudarà no només a mantenir un control exhaustiu del procés, sinó també a corregir en el temps possibles errors en el seu desenvolupament. No hem d'oblidar que aquest projecte o subprojecte tracta sobre la creació d'una plataforma web/app i que els aspectes tècnics és la base principal de tot el projecte. En definitiva, el més important és que la plataforma funcioni correctament i que compleixi tots els requisits digitals que aquest tipus de negoci requereix. I per fer-ho s'haurà de comprovar com es comporta, si te els continguts necessaris, si provoquen l'efecte desitjat, si creen una imatge positiva o negativa davant possibles clients, si és intuïtiu i fàcil d'utilitzar per qualsevol tipus usuari, si es garanteix la protecció de dades, etc. Encara que la major part d'això forma part del procés d'execució, el seu comportament i funcionalitat hauran de ser revisats i monitoritzats periòdicament a mesura que es desenvolupi, per que els canvis associats al compliment d'aquets requeriments no comportin sorpreses no gestionades, i amb desviacions que provoquin greus perjudicis al projecte.

4 - No involucrar l'equip dins de la planificació.

En una aplicació com la que s'ha de desenvolupar, l'equip ha d'estar alineat per aconseguir el mateix objectiu, i per això és necessari que participin des del minut zero en la planificació. D'aquesta manera

podrem conèixer des del primer moment la possibilitat d'executar un treball concret, i no ha de ser guiats per supòsits no contrastats. Això ens permetrà ser més àgils i tenir un equip unit i compromès, entenent els objectius del client i implicant-los en els resultats finals, mantenint una participació pro-activa

5 - No gestionar correctament les comunicacions:

La comunicació efectiva és un factor d'èxit crític en qualsevol entorn del projecte. Pots tenir un gran equip tècnic i creatiu, les últimes i més completes eines, un gran pressupost, però si la comunicació no és efectiva hi haurà una bona probabilitat que el projecte falli. Com a mínim, tindràs molts problemes si no gestionas correctament les expectatives de tots els grups d'interès del projecte.

En aquest punt és important destacar la definició de *la guia PMBOK*: "La gestió de la comunicació de projectes inclou els processos necessaris per garantir que la generació, recollida, distribució, emmagatzematge, recuperació i disposició final de la informació del projecte siguin adequades i puntuals. Els gestors de projectes passen la major part del seu temps comunicant-se amb els membres de l'equip i altres parts interessades del projecte, ja siguin interns (a tots els nivells de l'organització) o externs a ella. La comunicació efectiva crea un pont entre els diferents actors implicats en el projecte, connectant diferents entorns culturals i organitzacionals, diferents nivells d'experiència i diverses perspectives i interessos en l'execució o resultat d'un projecte"

Finalment, esmentar algunes dades que donen suport a la importància de gestionar correctament la comunicació: Segons una enquesta de Bull Survey, la principal causa de fracàs del projecte (57%) eren "males comunicacions entre els grups rellevants d'interès".