

Gestió de projectes – PAC1

Exercici 1 (50%)

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

El criteri de puntuació del test és el que s'exposa a continuació. Per a cada resposta correcta (en nombre i solució) i justificada: 1 punt. Resposta correcta sense justificació: 0,5 punts. Només una resposta correcta d'una pregunta que té dues, i es justifica correctament: 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.

1) Quines de les següents afirmacions sobre un projecte són correctes?

a. Té un inici i un final previst

b. Implica incertesa en la consecució dels resultats

c. S'executa sempre amb els mateixos recursos d'altres projectes

d. No pot considerar-se projecte si la durada és inferior a 8 setmanes

Respostes correctes A i B

Justificació:

- La C no és correcta perquè una característica dels projectes és que incorporen nous recursos, tant de l'equip de treball com del propi client
- El D no és correcte perquè cap definició no posa un mínim de temps per definir un projecte com a tal.

2) Quins dels següents són exemples de projectes?

a. Anàlisi, re-enginyeria i digitalització dels processos administratius

b. Elaboració del menú mensual del menjador escolar

c. Revisió periòdica dels elements de seguretat contra incendis

d. Llançament nova línia productes salut

Respostes correctes A i D

Justificació: B i C es troben dins de les activitats repetitives (mensuals i periòdiques) típiques de les operacions. No impliquen el risc/incertesa dels projectes, normalment impliquen els mateixos procediments i equips de treball, amb molts pocs canvis.

3) Quins d'aquests són els que es denominen elements crítics de la gestió d'un projecte?

- a. Abast, Satisfacció Client, Factures proveïdors
- b. Abast, Temps, Riscos
- c. Qualitat, Abast, Temps i Cost**
- d. Temps, Anàlisi Requisits, Riscos

Resposta correcta C

Justificació: mòdul 1 paràgraf 2 (últim paràgraf pàgina 16)

4) Quina és la principal responsabilitat de la Direcció de Projectes?

- a. Mantenir un bon clima laboral, evitant conflictes amb l'equip de treball.
- b. Analitzar les desviacions del Pla de Projecte i prendre decisions sobre les mesures correctores oportunes.**
- c. Respondre a totes les exigències dels usuaris.
- d. No donar males notícies als sponsors del projecte fins que sigui inevitable.

Resposta correcta B

Justificació: a la pàgina 6 del mòdul 1 es fa una reflexió sobre "la professió del director de projecte" indicant que:

- **La seva única missió és que el projecte es faci en els terminis i els termes establerts**
- **En el seu perfil, és important la capacitat analítica i de gestió, i ser creatiu, actiu i personalment madur**

La resposta A és també important dins de la funció de la gestió de projectes, però no és en absolut la principal en comparació amb la B. Segons com, els conflictes entre els equips de treball no són dolents, sempre que es gestionin de manera positiva. D'altra banda, hi ha gestors de projectes basats en Sub-Contractes (cada empresa contractada subministra una part del producte resultant) que no gestionen equips de treball, sinó que per contra han de fer un seguiment del Pla de Projecte saber detectar les desviacions que apareixen.

5) Segons PMBOK, el cicle de vida de gestió del projecte es caracteritza per:

- a. Depèn estretament del producte/servei objecte del projecte.
- b. Pot haver-hi cinc etapes recomanables, però solament la d'Execució és obligatòria
- c. Sigui el que sigui el tipus de projecte, pot gestionar-se en cinc etapes o grups de processos d'Inici, Planificació, Execució, Tancament, Seguiment/Control**
- d. Les cinc etapes descrites han d'executar-se sempre seqüencialment; o sigui, no es pot començar la Planificació fins a no acabar la fase d'Inici

Resposta correcta C

Justificació: definició del cicle de vida en el capítol 3 mòdul 1

6) Quines NO són àrees de coneixement en la gestió de projectes segons PMBOK?

- a. Gestió de Recursos

b. Gestió de la Planificació

c. Administració Compres i Contractes

d. Gestió del Seguiment i Control

Resposta correcta B i D

Justificació: B i D són grups de procés, no àrees de coneixement

7) Segons el mapa de processos de PMBOK, quina d'aquestes afirmacions és certa?

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

b. Validar que l'abast s'ajusta als requeriments previstos es clau en el Seguiment i Control

c. Forma part de l'Inici del Projecte l'anàlisi quantitativa dels riscos

d. L'Acta de Constitució pot formalitzar-se abans d'arribar al 50% d'avanç del projecte.

Resposta correcta B

Justificació: segons el mapa del procés presentat a la taula del mòdul 2.2a

8) Quin seria el mínim exigible per donar per tancada l'etapa de Planificació (versió inicial)?

a. Quan s'ha aprovat una primera línia base d'Abast, Costos, Temps i Qualitat, que permeti realitzar una anàlisi de desviacions precís durant l'execució del projecte

b. Quan s'ha definit el procediment de gestió de canvis i el de gestió de riscos

c. Quan tenim el primer EDT, el Cronograma i l'Organigrama d'interessats

d. Quan s'ha validat amb el principal sponsor que el cost total del projecte no sobrepassa el pressupost disponible

Resposta correcta A

Justificació: es tracta de reforçar el concepte de "línia base" i l'anàlisi de desviacions. Les altres respostes són activitats que algunes també es poden realitzar dins de la fase de planificació, però la qüestió es refereix **al mínim requerit** per poder gestionar el projecte durant la seva Execució.

9) Quins documents es desenvolupen durant l'etapa d'Execució?

a. L'informe de canvis acceptats que permeti realitzar una nova planificació de la línia base

b. La relació de canvis sol·licitats amb el corresponent estudi d'impacte en temps, costos, qualitat

c. El resultat de les auditories segons els plans de qualitat del projecte

d. Totes les anteriors

Resposta correcta B i C

Justificació: l'A no és correcte ja que es realitza dins del Seguiment i Control.

És a dir, els canvis sol·licitats es registren en l'execució recollint tota la informació necessària perquè, dins del seguiment i control, es decideixi quins s'aproven i quins són rebutjats.

De la mateixa manera, les auditories de qualitat es gestionen/realitzen dins de l'execució tal i com s'hagin concretat en la planificació de la qualitat, per tal que, en el seguiment i control, es decideixi segons els resultats d'aquestes auditories quines mesures correctores s'han d'aplicar sobre els processos utilitzats, les eines utilitzades, la formació de R.H., etc

10) Identifica quins dels següents NO són factors claus d'èxit d'un projecte:

- a. La implicació dels principals interessats
- b. Una selecció de proveïdors basada en criteris objectius segons necessitats del projecte
- c. L'assignació d'una Direcció de Projecte professionalitzada amb temps suficient per planificar i gestionar el pla
- d. L'aplicació de metodologies com PMBOK al 100%, independentment de les característiques del projecte**

Resposta correcta D.

Justificació: del presentat en el capítol 5 del mòdul 1, no hi ha cap referència a l'aplicació de metodologies en relació als FCE, ja que el fet fonamental és que la direcció del projecte tingui prou experiència per determinar com gestionar-lo, de tal manera que, segons l'organització/projecte a treballar, tingui prou criteri per determina "que i com" aplica del marc de referència de PMBOK (o similars)

Exercici 2 (25%)

Proposta de solució/puntuació (sobre 10 punts):

Apartat 1.

2 punts: on s'ha proporcionat una definició suficientment de l'organització en relació a la comprensió:

- Sector d'activitat
- Algunes dades sobre volum de facturació i/o nombre utilitzat i/o àrea geogràfica i/o productes/serveis estrella
- Tipus de projecte que es desenvolupa

1 punt: si la descripció és mínima, però permet analitzar la consistència de les respostes en els següents apartats

Apartat 2.

S'ha de veure clarament que l'estudiant ha llegit el capítol recomanat, i per tant destaca 3 de les següents característiques sobre l'organització seleccionada:

- *Estan més orientades al client (customer focused)*
- *Estan més orientades als resultats i les fites (goal oriented)*
- *Estan orientades per processos (process oriented)*
- *Fomenten el treball en equip (team work oriented)*
- *Gairebé mai no hi ha una funció purament directiva.*
- *Els recursos humans s'avaluen contínuament segons les competències i habilitats objectives*
- *Treballen per dates límit de lliurament (deadlines)*
- *Cada projecte és, fins i tot econòmicament i en termes de report, una empresa*
- *Moltes d'aquestes empreses són o han estat cooperatives amb una cultura del mèrit profundament arrelada.*
- *Les organitzacions de projecte són organitzacions orientades comercialment.*

Puntuació proposada:

- 4 punts per 3 característiques justificades
- 3 punts per 2 característiques justificades
- 2 punts per 1 característica justificada
- 1 punt de resposta amb característiques sense justificar
- 0 punts per a qualsevol altra situació

Secció 3.

Seguint la lògica anterior, la puntuació proposada:

- 4 punts per 2 característiques justificades
- 2 punts per 1 característica justificada
- 1 punt si hi ha resposta amb característiques sense justificar
- 0 punts per a qualsevol altra situació

L'objectiu de la pregunta és proporcionar una reflexió important al respecte dels estils en la gestió de projectes, estils que s'han d'alinejar amb la cultura i els valors de l'organització. O el que és el mateix, directors de projectes que funcionen molt bé en certes organitzacions, fracassen en altres entorns amb cultures diferents. Dit d'un altra manera, un DdP que hagi crescut professionalment en empreses de mida mitjana/familiar, pot tenir problemes per adaptar-se professionalment en entorns empresarials multinacionals si no s'adapta a la nova cultura empresarial.

Per exemple, les empreses altament orientades a un enfocament econòmic estricte (elevats marges de benefici), el DdP estarà molt a sobre dels costos i el grau d'avanç per veure que es compleixen les expectatives "monetàries" que s'esperen. Pel contrari, per les empreses orientades al servei públic, mentre que no es perdin diners, és fonamental assegurar la qualitat i la seguretat dels productes generats, encara que hi hagi algunes desviacions de temps/cost (correctament gestionades).

Exercici 3 (25%)

Proposta de solució/puntuació (sobre 10 punts):

Apartat 1: es dona **1 punt per a** resposta correcta. Màxim 5 punts.

A continuació, una proposta de solució:

Objectiu: facilitar informació ràpida i immediata per a les persones que realitzen el camí de Sant Jaume, fent la seva experiència més enriquidora i segura.

Producte resultant: una aplicació mòbil que proporciona informació i ofereix serveis a tots aquells que realitzen el camí de Sant Jaume: permet als familiars que puguin conèixer la seva ubicació en temps real; proporcionarà informació sobre les empreses que ofereixen serveis de salut, alimentació, transport, ajuda al control de despeses, llistes de música, etc...

Sponsor principal: els recursos econòmics proporcionats i qui impulsa *la versió inicial* de l'aplicació, és l'empresa MovilSolutions (segurament el seu Gerent).

NOTA: s'hauria d'entendre Sponsor tal i com es defineix al **PMBOK**, i no pas el concepte generalista de patrocinador utilitzar per identificar a qui paga per anunciar-se. Aquest ha estat el principal error en les respostes rebudes. Per tant, cal revisar els apunts i altres materials per estar segur del significat dels termes utilitzats.

D'altra banda, normalment els anunciants només generen ingressos un cop l'aplicació ha demostrat que és utilitzada exitosament i, per tant, mai no es pot considerar com una font de finançament per a un projecte en la seva etapa d'inici.

Pressupost estimat: Fins a l'actualitat es porten gastats 25.000 euros. Atès que està pendent fer les proves i el llançament de l'aplicació, calen més recursos econòmics. Per tant, les respostes correctes esperades eren imports per sobre de 25.000 €, sempre correctament justificades.

Durada estimada: Si el projecte finalitza amb la sortida de l'aplicació al mercat, s'haurien afegir 3-4 mesos (el temps que queda per al llançament) en tot el procés que ja està en marxa. Igual que en l'apartat anterior, s'esperaven respostes de durada sobre els 12 mesos, sempre adequadament justificades

Apartat 2.

- Alguns aspectes que podríem destacar com a riscos negatius del projecte:
 - Relacionats amb la tecnologia, especialment la manca de cobertura que podria estar disponible en determinades zones del camí de Sant Jaume
 - Relacionats amb l'èxit de l'aplicació, ja que l'existència de similars (com GoogleMaps) pot provocar que aquesta iniciativa tingui molt poc impacte
 - Relacionats amb la no utilització de professionals per fer aquestes proves, demanant la col·laboració als amics.

A partir d'aquí, la puntuació ha estat:

- 5 punts per als 3 riscos negatius que s'han presentat correctament (Descripció, afectació, mesura proposada)
- 4 punts per 2 riscos negatius que s'han presentat correctament
- 3 punts per 1 risc negatiu que s'hagi presentat correctament
- 2 punts per 3 riscos que no estiguin massa treballats
- 1 punt per 1 o 2 riscos que no estiguin massa treballats

En quant als riscos negatius d'aquest projecte, us proporcionem l'exemple d'un risc considerat com a suficient:

R01 - Termini d'execució no realista:

Risc: El fet que es coneguin iniciatives similars, implica que es vol fer un llançament en 3-4 mesos per avançar-se a la competència i, per tant, la data de publicació de l'APP passa a ser un factor crític d'èxit .

Elements Planificació afectats: Com hi ha una data fixa inamovible, això pot afectar clarament a la qualitat / fiabilitat del producte generat (el producte resultant sigui defectuós i no satisfaci al client) i als costos d'aquest (contractar més recursos per arribar a temps)

Mesures a prendre: A part que és fonamental el control del cronograma i el control de l'abast i, considerant que els recursos econòmics són limitats, al final segur que s'hauran de sacrificar algunes funcionalitats en la versió inicial d'aquesta aplicació.

I, com cabia esperar, els 4 riscos més detectats en aquest exercici han estat:

1. Manca de temps per pressió de la competència. S'ha arribat a qüestionar l'enfocament inicial de la idea per haver de competir amb aplicacions existents com Google Maps i la ràpida evolució d'aquesta, oferint cada vegada més prestacions
2. Gestió abast, per no considerar requisits usuaris finals
3. Errors de Direcció / Falta de pla de projecte realista (en costos, temps, etc ...)
4. Manca de professionals capacitats (per exemple, en la fase de proves)
5. Inestabilitat tecnològica i / o de les comunicacions durant el CdS