



## 2a Prova d'Avaluació Continuada

### INTRODUCCIÓ:

Trobareu en aquest document les respostes d'estudiants de l'assignatura que han estat avaluades amb notes A. Podreu trobar, en algun cas, respostes diferents (matisadament diferents) igualment vàlides, sempre que aquestes es proposin en base a una sòlida argumentació prèvia, i per altra banda, con s'indica al propi Pla docent de l'assignatura, la gestió o direcció de projectes és una disciplina oberta que admet forces visions.

Per altra banda, volem agrair als estudiants que han presentat aquestes solucions que ens permetin publicar-les, així com aprofitem per a felicitar-los per un treball excel·lent.

### Exercici 1 (50%)

**1) Acceptació del projecte: indiqueu quina de les següents accions NO forma part d'aquesta activitat de gestió.**

- A. **Confeccionar i presentar al client el formulari de tancament del projecte** → El document de tancament no forma part de l'acceptació, el document d'acceptació sí.
- B. **Fer proves d'usabilitat dels productes lliurats** → Les proves d'usabilitat no formen part de l'acceptació, en aquesta fase no es realitzen proves.
- C. Recopilar les actes d'acceptació dels productes lliurats
- D. Comprovar que els productes satisfan les necessitats del client

**2) Quin hauria de ser el darrer pas en el tancament d'un projecte?**

- A. El client accepta els productes resultants del projecte, signant el document d'acceptació corresponent
- B. **Els arxius de l'organització s'han actualitzat amb la informació del projecte** → Al tractar-se d'un pas i no d'un procés considero que aquest és l'últim. Donat que tots els anterior produeixen documentació que caldrà arxivar.
- C. S'han documentat les lliçons apreses
- D. El client està content amb les productes resultants del projecte

**3) Esteu treballant en l'execució d'una modificació de gran impacte del vostre projecte, aprovada pel comitè de direcció, i que requerirà de recursos addicionals properament.**

**En aquest moment, us assabenteu de que els recursos acordats no estaran disponibles quan sigui necessari. Què caldria fer? Quina seria la millor acció en aquest moment ?**

- A. Queixar-te a la direcció de que els recursos estaven inicialment compromesos amb el teu projecte
- B. Re-planificar el projecte, però sense tenir en compte aquests recursos
- C. **Explicar a la direcció quin impacte té en el projecte el fet de que els recursos compromesos no estiguin disponibles** → Considero que és important primer tractar el tema amb la direcció i informar-los de l'impacte de la falta d'aquets recursos abans de intentar realitzar noves planificacions per al projecte.



- D. Fer la proposta perquè els recursos actuals dediquin hores extres al projecte

**4) El procés d'avaluació de l'equip (3.4.2) persegueix, fonamentalment, els objectius següents:**

- A. Identificar els responsables de les errades més destacades del projecte
- B. Validar si s'han assolit els objectius professionals acordats amb els membres de l'equip a l'inici del projecte → Aquesta es la funció principal d'aquest procés.
- C. Identificar la contribució real de cada membre de l'equip de cara a premiar-lo en funció de la seva contribució
- D. Contribuir a l'avaluació global dels membres de l'equip dins de la empresa → Donat que un membre de l'equip pot participar en diferents projectes.

**5) Quina de les següents afirmacions sobre els sistemes de recompensa i reconeixement efectius no acostuma a ser certa?**

- A. La seva clau és establir premis competitius per a les persones que ho facin més bé → En un projecte cal fomentar el treball en equip, establir premis competitius no ajuda a aquest objectiu.
- B. Inclouen accions formals que promouen o reforcen el comportament desitjat
- C. El vincle entre rendiment i recompensa ha de ser clar, explícit i abastable
- D. Les recompenses i reconeixements han d'estar d'acord amb la cultura dels que els poden rebre.

**6) La persona que “condueix” una reunió hauria d'intentar assegurar que ...**

- A. ... els caps d'equip són els únics que poden parlar
- B. ... es tractin tots els temes de l'agenda, independentment de la durada de la reunió
- C. ... les regles del joc estan clares i enteses per tots els participants → Per a realitzar una correcta moderació els participants han de conèixer les regles del joc per adaptar-se a elles i complir-les.
- D. ... es dediqui el temps adient a tots els temes fora d'agenda que puguin anar sorgint en el decurs de la reunió

**7) Esteu col·laborant en un projecte en el que, per “qüestions pràctiques”, s'envia tota la informació del projecte a tots els interessats. Aquesta situació acaba provocant que els interessats no sàpiguen realment què cal fer amb la informació que davant de l'excés d'informació no es llegeixin algunes comunicacions. Què creieu que ha fallat en aquest projecte?**

- A. Gestionar les expectatives dels interessats
- B. Planificar les comunicacions → Una mala planificació de les comunicacions pot provocar una desinformació general al rebre documentació que no toca o que no es pot gestionar. La informació s'ha d'enviar als interessats reals i únicament a ells ja que la resta de persones no sabran interpretar aquesta informació o simplement no l'hi faran cas.
- C. Identificar els Interessats
- D. La distribució de la informació

**8) Escoltar significa quelcom més que sentir sons. El bon escoltador...**

- A. ... repeteix alguna de les coses que es diuen per tal de confirmar que ho ha entès bé → Així s'indica al “model bàsic de comunicació” dels apunts, tot i que si es tracta d'una explicació, no es bo interrompre gaire.
- B. ... acaba les frases de l'orador per tal de mostrar comprensió



- C. ... ho escriu tot per tal de demostrar que aprecia la importància del que està dient l'orador
- D. ... assenteix freqüentment amb el cap per tal de mostrar interès i entusiasme → Així s'indica al "model bàsic de comunicació" dels apunts,

**9) Quina de les següents situacions NO és una causa comú de generació de conflictes dins dels equips de projecte?**

- A. Les prioritats en el cronograma
- B. El fet d'haver establert unes regles bàsiques perquè tot l'equip les segueixi → El establiment d'unes regles evita els conflictes, els dubtes, la incertesa en el treball i la forma de fer-ho..
- C. El fet de disposar de escassos recursos assignats al projecte
- D. Els estils de treball personals

**10) Al projecte FEIGAE dos persones de l'equip del projecte estan en desacord i sovint**

**tenen converses "sufocades" davant del client. Què caldria fer?**

- A. Demanar disculpes al client i explicar alguna excusa
- B. Parlar en privat amb ells i acordar un comportament adequat → El comportament davant del client es vital per transmetre confiança en el projecte, no serveix de res declarar qui te raó si no s'acorda un correcte comportament a seguir.
- C. Evitar que es tornin a trobar en cap altre reunió
- D. Parlar amb ells i que quedi clar qui te raó i qui no



## Exercici 2 (50%)

### 1.1.1 Exercici 2.1 (solució proposada)

	Lliçó apresada	Origen	Justificació
Fase I: Disseny	1 Delimitar les expectatives dels usuaris i clients i evitar de fer "volar coloms".	<p>En el moment de recollir els requisits del projecte, un cop identificats i consultats els interessats, es poden detectar peticions i expectatives que poden estar molt allunyades dels paràmetres del projecte: pressupost, durada, etc.</p> <p>En aquest cas, cal triar perfectament què és el que s'inclou i no s'inclou en el projecte i generar una definició detallada de l'abast del projecte.</p> <p>Durant aquesta fase és quan es comprova que hi ha certes expectatives d'alguns usuaris que no poden incloure's.</p> <p>Es considera, com a lliçó, que caldria ser més exigent en la determinació de l'abast.</p>	<p>Un dels punts principals en qualsevol projecte és la delimitació de l'abast de projecte. D'ells en depèn tota la resta. L'abast es determina a partir de la recollida de requeriments i expectatives per part dels interessats.</p> <p>No tots els requeriments tenen cabuda en el projecte i cal ser molt curós de destriar els que realment hagin d'incloure's.</p> <p>En futurs projectes convé ser més estrictes en seleccionar en l'abast aquelles peticions que realment hi poden cabre i, alhora, eliminar les que no.</p>
	2 Donar uns terminis de resposta més amplis per a proveïdors externs.	<p>La reunió d'inici del projecte (<i>kick-off</i>) es va realitzar quan encara no es disposaven de les respostes dels proveïdors quan a la solució de mobilitat.</p> <p>Això va afectar una part del desenvolupament del projecte que es va haver d'ajustar un cop es va obtenir el resultat.</p>	<p>L'experiència d'aquest projecte posa en evidència que els proveïdors externs poden prendre's els terminis d'una manera massa laxa. Que de vegades lliuren el que se'ls demana fóra de dates.</p> <p>Això convé tenir-ho previst i intentar deixar-les uns terminis més amplis. A més, convé no planificar tasques importants del projecte (com ara la reunió d'inici) massa propera a la data de lliurament per part dels proveïdors. Convé deixar un cert marge de resposta.</p>
	3 Preveure un cicle de redacció del contracte més ampli.	<p>Com abans, durant la preparació de la reunió d'inici del projecte i la seva realització, encara no es disposava de d'informació fonamental, com ara el resultat de l'estudi del departament jurídic.</p>	<p>En el projecte s'ha demostrat que l'estudi de les condicions legals pot resultar massa llarg. D'ells pot dependre bona part de la planificació. Convé deixar més marge a aquesta fase per a lligar tots els punts abans de tancar i signar la planificació del projecte.</p>



	<p><b>4 Afegir contingència suficient a les avaluacions inicials.</b></p>	<p>En el pressupost es va reservar una part per a cobrir possibles contingències d'algunes partides. Durant la fase d'exploració es van produir certes incidències que necessitaven de l'assignació de més recursos econòmics que no estaven previstos i que es podrien haver cobert a partir de la partida de contingències.</p>	<p>En la confecció del pressupost ja es va preveure una partida per a cobrir possibles contingències. Es van destinar percentatges d'entre el 3% - 5% de cada grup.</p> <p>L'experiència d'aquest projecte indica que aquestes quantitats són insuficients i que potser en projectes futurs caldria destinar un percentatge més gran a aquesta partida.</p>
<p>Fase II: desenvolupament</p>	<p><b>5 Aconseguir els desenvolupaments en els terminis establerts ha estat molt costós. Cal disposar de reforç per a contingències.</b></p>	<p>Durant la fase de desenvolupament s'han produït alguns canvis, bàsicament arrel del resultat de l'estudi legal, que ha implicat ampliar el període destinat al desenvolupament que potser es podria haver compensat amb més recursos.</p> <p>Per una altra banda, l'empresa LSP un cop realitzat un anàlisi més detallat de les tasques de desenvolupament, un altre cop arrel de les conclusions de l'equip jurídic, comprova que necessita més recursos i no els pot aconseguir.</p>	<p>Els recursos destinats al desenvolupament es van ajustar al màxim en la fase de planificació. Al llarg del projecte s'han produït problemes que han posat de relleu que no hagués estat de més haver comptat amb una quantitat més gran de recursos disponibles.</p> <p>No cal ajustat tan al màxim els recursos planificats, ja que en cas de problemes, cal demanar un sobreesforç o bé contractar professionals externs que potser no s'adapten bé.</p>
	<p><b>6 Fer atenció al nivell de formació i coneixement dels possibles recursos externs. No sempre és el que diuen.</b></p>	<p>Durant la revisió de riscos del projecte s'identifica que el retard en les adaptacions és un risc de nivell mig, que té com a acció mitigadora el reforçament de recursos externs. Aquesta acció, si es dur a terme, implica un nou risc: que aquests no siguin prou competents.</p> <p>Segons la documentació de tancament, durant el desenvolupament s'han produït moments crítics per a poder complir amb les fites del projecte. Això ha obligat a recórrer a la subcontractació de recursos externs, que alhora ha provocat altres problemes per la falta de formació adient d'aquests recursos.</p>	<p>Es molt possible que sigui necessari comptar amb la col·laboració de professionals externs, bé perquè es planifica d'aquesta forma o perquè per alguna contingència hagi calgut utilitzar-los.</p> <p>En aquest projecte s'ha demostrat que el personal extern pot tenir certes mancances tècniques o d'adaptació. Cal intentar triar el millor possible aquests recursos i no patir les conseqüències un cop instal·lats en el projecte.</p>
	<p><b>7 Cal disposar d'entorns adequats per a fer les integracions i les proves finals.</b></p>	<p>Durant la integració dels productes s'han detectat dificultats degudes a que no es disposava d'un entorn d'integració i preproducció suficient per treballar còmodament.</p> <p>Al final, malgrat els impediments,</p>	<p>Molt sovint els entorns de proves i d'integració i de preproducció queden una mica abandonats i no es mantenen adequadament.</p> <p>Sembla que no tenen massa importància perquè no són equips en</p>



		<p>s'ha aconseguit finalitzar el procés d'integració en el terminis previstos, però s'ha hagut de lluitar contra unes dificultats que es podrien haver evitar.</p>	<p>producció al que accedeixen els usuaris.</p> <p>Ara bé, aquest manteniment deficient pot afectar el projectes que necessiten d'aquesta infraestructura per a completar les fases de proves i integració.</p> <p>Després de l'experiència d'aquest projecte, es veu necessari destacar la necessitat d'assegurar que aquest entorns estiguin perfectament preparats.</p>
Fase III: Implantació	<p>8 La formació s'ha de donar quan hagin de començar a emprar el sistema, perquè fer-la massa abans implica haver-la de repetir.</p>	<p>Degut a la manca de PDA, ja que el proveïdor no les podia lliurar totes alhora, s'ha hagut de fer la distribució en dues fases. La formació també s'ha hagut de dividir en dues parts.</p> <p>Ara bé, el fet de fer la formació dividida ha provocat problemes d'organització i ha hagut casos que han rebut formació tècnics que encara no disposaven de PDA i que, quan l'han rebut, hi ha tornat.</p> <p>Per a evitar la repetició de sessions de formació es considera oportú fer que aquestes no comencin fins que tothom disposi de tot el material de treball.</p>	<p>S'ha comprovat que sense tenir els dispositius, els usuaris que reben la formació no l'aprofiten adequadament i fins i tot implica que s'hagi de repetir.</p> <p>Aquesta experiència demostra que potser cal posposar la fase de formació fins després de haver fet el desplegament, de manera que els alumnes disposin de tots els elements necessaris, i tinguin la possibilitat d'aplicar els continguts directament a l'aplicació final.</p>
	<p>9 Comprovar in situ la cobertura oficial.</p>	<p>Durant la fase de pilotatge de la solució integrada es detecta que en alguns llocs hi ha problemes de comunicació, atès que la cobertura GPRS no ha estat l'esperada. L'empresa de telefonia (NOTA) havia indicat que no hi hauria cap problema, però a l'hora de fer el pilotatge s'ha comprovat que no era així.</p>	<p>No cal refiar-se massa de les promeses de tercers i convé dedicar un temps a comprovar que allò que algú s'ha compromès a complir, realment es compleix.</p> <p>En aquest cas l'implicat era un dels participants del projecte i això és més greu. S'havia compromès a una cosa que després no s'ha complert i a més s'ha hagut de descobrir in situ, sense cap comunicació prèvia del problema.</p> <p>No es pot deixar res per segur i cal comprovar-ho tot.</p>
	<p>10 Participar en l'elecció dels equips de camp, i que sigui tan estàndard com sigui possible. És important la "robustesa" de l'equip més que no pas la imatge.</p>	<p>Durant el pilotatge del projecte s'ha comprovat que les condicions de treball dels tècnics són massa dures per a uns dispositius PDA massa delicats.</p>	<p>El criteris de selecció dels dispositius mòbils s'ha fet segons uns paràmetres que asseguressin els correcte funcionament de l'aplicació de mobilitat. Ara bé, hi ha altre factors que cal tenir en compte que poden passar</p>



	<p>És cert que es van escollir basant-se en que complissin les condicions per a fer funcionar correctament la solució de mobilitat. Ara bé, en l'elecció no es van tenir en compte altres variables, com ara la seva robustesa.</p>	<p>per alt si no hi intervenim. Clar, com a caps de projecte tenim una visió més general, i podem tenir en compte elements, en aquest cas sobre les PDA, que altres potser no veuen.</p>
<p><b>11</b> Preveure un contingent d'equips de camp suficient per a admetre un percentatge important de "robatori" o d'"espatllar-se" per caigudes o altres incidències.</p>	<p>Durant el pilotatge i desplegament de la solució s'ha comprovat que es produïen un nombre no previst d'incidències amb les PDA, per causa de les condicions exposades del tècnics.</p> <p>Aquest fet ha agreujat el fet que el proveïdor de les PDA no disposés de prou <i>stock</i> per a servir tots els dispositius d'un sol cop. Es necessitava haver reservat una quantitat de PDA de contingència per a cobrir aquest tipus d'incidència.</p>	<p>Un mica com ha passat amb la partida de contingència en el cas del pressuposts o en la previsió de recursos s'ha vist que és necessari preveure una part addicional, en aquest cas de dispositius mòbils.</p> <p>És convenient preveure amb marge l'adquisició de material (i altres elements del projecte) per a cobrir les incidències.</p>