

Gestió de Projectes

Etapes de seguiment i control i de tancament d'un projecte TIC

PAC 2
Pere Amengual Gomila
Juny 2016

Gestió de Projectes - PAC 2

Exercici 1 (50%)

Cal respondre les següents preguntes curtes, tenint present que pot haver-hi més d'una resposta correcta en cada cas (multi-resposta), i justificar-les.

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 en té dues, i justificada: 0,5 punts. Dues respostes, una de elles la correcta, a una pregunta amb només una resposta correcta i justificada 0,5 punts. La resta de situacions: 0 punts.

1. Quines activitats es realitzen en el tancament d'un projecte?

a) Assegurar que els nous administradors de sistemes estan formats

b) Avaluar si realment el projecte ha assolit els beneficis i objectius de negoci pels quals es va decidir fer el projecte

c) Definir els criteris de qualitat del tancament

d) Realitzar les proves d'acceptació del producte

a) Vertader. En la fase de tancament normalment s'ha d'assegurar la formació de les persones que necessiten usar els productes que s'han fabricat, instal·lat o implantat i dels nous administradors del sistema.

b) Fals. Els resultats últims d'un projecte només es poden avaluar transcorregut un temps des del seu acabament i no formen part pròpiament del projecte. Els valora el client, quan o fa, o avaluadors externs.

c) Fals. Els criteris de qualitat del tancament es defineixen en la fase de planificació del projecte i en la fase de tancament. El que es fa en la fase de tancament és assegurar-se que la qualitat tant percebuda com dels lliurables es correspon al que s'havia pactat inicialment.

d) Vertader. Les proves d'acceptació del producte tenen lloc en la fase de tancament, i asseguren que el producte compleixi unes especificacions, estàndards o requisits que es poden validar mitjançant una comprovació visual i subjectiva, per mitjà de diferents processos de prova (testing), inspecció o anàlisi. En els sistemes d'informació, les proves d'usuari també determinen la satisfacció subjectiva.

2. Què NO s'inclou en un informe de tancament de projecte?

- a) La relació de què hem fet bé en el projecte i què podríem millorar
- b) L'avaluació dels objectius del projecte en termes de temps, cost, abast, etc.
- c) L'acta d'acceptació del lliurament
- d) La signatura del client

a) Vertader. L'informe de tancament no inclou una valoració dels elements del projecte sinó només una relació dels objectius, detallant el seu grau de compliment, i dels resultats, contrastant el nivell assolit amb el nivell definit prèviament.

b) Vertader. L'avaluació dels objectius no forma part de l'informe de tancament sinó que es realitza transcorregut un temps des de la realització del projecte.

c) Vertader. L'acta d'acceptació de lliurament no s'inclou en l'informe de tancament sinó que constitueix un document separat.

d) Fals. La signatura del client SÍ s'inclou en l'informe de tancament, juntament amb la signatura del cap de projecte, un representant dels usuaris i altres parts que es puguin considerar addicionalment.

3. Davant d'una situació en què els costos reals del projecte superen els previstos, què NO seria aconsellable fer?

- a) Recollir evidències de la situació
- b) Tancar el projecte immediatament
- c) Establir un pla de sortida
- d) Prendre una decisió envers el tancament del projecte

a) Fals. Recollir evidències de la situació per mostrar-les als òrgans de direcció del projecte SÍ serà aconsellable per iniciar el procés de tancament abrupte, en cas que es consideri que l'increment dels costos no és assumible i sobrepasa els nivells de contingència autoritzats.

b) Vertader. No és aconsellable tancar immediatament sense elaborar abans un pla de sortida i executar-lo.

c) Fals. Establir un pla de sortida SÍ es recomanable en el moment de tancar un projecte fallit. El pla de sortida pot minimitzar els perjudicis ocasionats per la execució fallida del projecte.

d) Fals. Prendre una decisió, sigui aquesta negativa o positiva, envers el tancament del projecte SÍ és aconsellable degut a que ignorar els signes d'incompliment i les desviacions significatives del projecte pot empitjorar-ne les seves conseqüències.

4. Quines d'aquestes activitats es realitzen en un tancament abrupte de projecte?

- a) Recopilar lliçons apreses**
- b) Preparar el pla de projecte de tancament**
- c) Fer auditoria de l'estat del desenvolupament tècnic del treball**
- d) Celebrar el final exitós del projecte**

a) Vertader. Recopilar les lliçons apreses forma part de l'informe de postimplantació, un dels documents que es recomana preparar rigorosament.

b) Fals. El "pla de projecte de tancament" no és un document a preparar. El pla de sortida sí que es realitza en els tancaments abruptes i recull les mesures a adoptar per tancar el projecte abruptament minimitzant els efectes negatius per l'organització i les parts implicades.

c) Vertader. A vegades pot ser recomanable realitzar una auditoria de l'estat del desenvolupament tècnic del treball per evitar tensions i litigis posteriors,

d) Fals. Un tancament abrupte indica que no s'han complert els objectius del projecte i la celebració exitosa resultat totalment improcedent.

5. Els processos de comunicació (sense incloure la gestió d'interessats) es realitzen en els grups de processos de:

- a) Iniciació**
- b) Execució**
- c) Monitorització i control**
- d) Tancament**

a) Fals. Encara que les feines que es porten a terme en el grup de processos de Iniciació forma part de l'àrea de coneixement de la Gestió de la Comunicació, no és un procés de comunicació per quant no prepara, distribueix informació o realitza informes de progrés sobre el projecte

b) Vertader. En la fase d'execució té lloc, principalment, la distribució de la informació

c) Vertader. En la fase de control té lloc la preparació dels informes de progrés, que forma part dels processos de comunicació

d) Fals. En la fase de tancament no tenen lloc els processos de comunicació com a tals, sense que aquest fet signifiqui que la comunicació no sigui important, com en qualsevol altre grup de processos.

6. Quines de les següents frases són certes?

- a) L'alta gerència és un rol principal del projecte
- b) L'oficina de projectes pot tenir responsabilitat executiva en el projecte
- c) Els membres dels equips realitzen l'execució del projecte
- d) El patrocinador supervisa i controla l'execució del projecte per a assegurar el compliment en objectius, temps i cost

a) Fals. L'alta gerència és un dels rols que afecten directament al projecte, ja que aprova els projectes en funció d'uns objectius i beneficis de negoci. Dota al projecte de recursos i assigna el cap de projecte. Des de la seva experiència, pot aportar suggerències i capacitat per discernir els punts clau en que l'organització es pot relacionar amb el projecte; tot i així NO es considera un dels tres rols principals (patrocinador, cap de projecte i membres de l'equip) sinó un dels tres rols que *afecten directament* al projecte.

b) Vertader. L'oficina de projecte pot tenir responsabilitat executiva o merament de suport, depenent de com es configuri el projecte. En projectes grans són cada vegada més freqüents, i arriben a tenir un rang ampli de funcions.

c) Vertader. Els membres de l'equip tenen com responsabilitat l'execució de la part del treball que tenen assignada.

d) Fals. El patrocinador té un paper en la direcció estratègica, definint el projecte, i disposant de la informació sobre els objectius, les prioritats i l'impacte sobre el negoci.

7. De les següents habilitats, quines hauria de tenir PRINCIPALMENT un cap de projecte?

- a) Ser capaç de fer valoracions realistes
- b) Ser un bon tècnic
- c) Ser un bon venedor de les bondats del projecte
- d) Ser un bon gestor d'equips

a) Vertader. Segons Andersen i altres, el cap de projecte ha de poder fer una valoració realista de l'estat del projecte, tant en relació al compliment de les fites i el progrés del treball, com amb relació a la situació de les persones de l'equip.

b) Fals. Encara que en ocasions el cap de projecte té experiència tècnica o ha estat membre d'un equip i aquest fet facilita la comunicació amb l'equip i un coneixement més profund del projecte, les seves aportacions tècniques no són necessàriament decisives en la tria del perfil adequat.

c) Fals. Un cap de projecte no ha de ser necessàriament un bon venedor (ni el millor comunicador) però sí ha de ser un bon comunicador per poder obtenir la comprensió i el suport de les parts involucrades.

d) Vertader. El paper principal del cap de projecte és gestionar i saber relacionar l'equip del projecte amb l'organització, amb altres equips i amb el client.

8. Una matriu RACI:

- a) Ens diu qui ha de ser consultat, però no qui ha de ser informat
- b) Ens permet que l'executor (responsable) i el responsable (accountable) puguin ser assignats a la mateixa persona
- c) Ens defineix els processos de gestió de recursos humans
- d) Assigna els rols de cada activitat als membres dels equips

a) Fals. Una matriu RACI ens informa tant de qui ha de ser consultat, *consult*, com de qui ha de ser informat, *inform*.

b) Vertader. En moltes ocasions és probable que la mateixa persona que és responsable (accountable) d'una tasca o un lliurable sigui també executora (responsable) i l'encarregada de completar-la. En alguns casos, el rol executor (responsable) d'una tasca o lliurable concret no queda indicat i s'entén de forma implícita que és el responsable (accountable)⁽¹⁾

c) Fals. La matriu RACI no defineix els processos de gestió sinó només els rols assignats en cada matèria per cadascun dels membres que hi participen

d) Vertader. La matriu RACI assigna els rols de cada activitat als membres dels equips entre les següents alternatives: responsable, accountable, consultee, informee.

9. Com ens podem assegurar que el nostre interlocutor ha entès el que li estem comunicant?

- a) Enviant-li un correu electrònic perquè quedi per escrit
- b) Preguntant i demanant retroalimentació al nostre interlocutor
- c) Fent un resum i recapitulat tot el que s'ha dit
- d) No cal fer res, ja que ho hem explicat prou clar

a) Fals. En temes crítics cal limitar al màxim la comunicació escrita, confrontant-se amb l'interlocutor ràpidament i directament, en persona.

b) Vertader. La retroalimentació assegura que els missatges s'han comprés de forma correcta. És un procés actiu en el que cal també demanar a l'interlocutor què és el que ha entès del que li hem comunicat i corregir els malentesos.

c) Vertader. Sumaritzar i recapitular ajuda a consolidar els processos de comunicació i a preparar els passos següents.

d) Fals. La comunicació no s'acaba després de la transmissió del missatge original sinó quan es comprova que la informació ha estat rebuda de forma clara i completa.

10. Marqueu les frases que considereu que són certes:

a) Sempre convé preparar una reunió, encara que sigui de 15 minuts

b) Com més reunions es facin en un projecte, millor anirà

c) Sempre és millor la comunicació escrita que la verbal

d) El que no es diu pot ser tant o més important que el que es diu

a) Vertader. Plantejar una reunió sense cap preparatiu obligarà a postposar la presa de decisions per més endavant degut a la manca d'informació rellevant, fent-la poc productiva. Les reunions s'han de preparar amb prou antelació, objectiu clar i una agenda amb continguts. La documentació a examinar en la reunió s'ha d'entregar amb antelació.

b) Fals. Un excés de reunions pot iniciar una situació improductiva en la no es produeixen avanços en l'execució del projecte. Les reunions han de ser curtes per compartir informació, reports i prendre decisions, amb els objectius clars i els membres necessaris.

c) Fals. En alguns casos la comunicació verbal pot ser més directa i efectiva, permetent un feedback immediat. A més, la confidencialitat de la comunicació escrita no estarà sempre garantida.

d) Vertader. Cal observar el llenguatge no verbal comprenent i acceptant les emocions de tothom. Els silencis poden informar sobre l'actitud d'un membre respecte d'un tema encara que no es creui cap paraula.

Exercici 2 (25%)

En el projecte FEIGAE, a més de l'estructura habitual de gestió de projecte (promotor, gestor de projecte i grups de treball), s'han creat diversos comitès de projecte:

1 comitè de direcció

1 comitè executiu

6 comitès de línia

1. Indica per quines persones està compost cadascun dels comitès i quines són les responsabilitats de cada tipus de comitè dintre del projecte. (15%)

Comitè de direcció:

Josep Calderó, president FEIGAE

Jordi Rabinet, responsable de TIC FEIGAE

Pere Pintor, director comercial BCP

Teresa Alsius, directora de banca electrònica BCP

Heribert Valls, director general LSP

César González, director d'administració LSP

Maria Arquer, directora comercial de solucions NOTA

Àngel Córdoba, responsable tècnic de solucions de GPRS NOTA

Les responsabilitats del comitè de direcció consisteixen en informar-se regularment sobre el projecte i prendre les decisions més rellevants

com, per exemple aprovar el pla de projecte.

Comitè executiu:

Jordi Rabinet, responsable de TIC FEIGAE

Teresa Alsius, directora de banca electrònica BCP

César González, director d'administració LSP

Àngel Córdoba, responsable tècnic de solucions NOTA

El comitè executiu del projecte és responsable de gestionar el projecte com un tot, delegant en els comitès de línia la gestió de cadascuna de les línies de treball i en els comitès de companyia la gestió de les línies pròpies de cada companyia. És responsable de garantir la coherència i la visió única del projecte, així com representa l'autoritat màxima en les decisions referents a l'evolució del projecte, sempre que es segueixin les pautes marcades en el pla de projecte.

Comitès de línia

Els comitès de línia, establerts per cadascun dels grups de treball, tenen la responsabilitat de reunir-se de forma setmanal (mentre hi hagi activitat pròpia al grup), gestionar la seva línia específica de treball i reportar periòdicament informes al Comitè Executiu del projecte.

- Administració:

Jordi Rabinet, responsable de TIC de la FEIGAE

Maria Papers, responsable d'administració FEIGAE

Josep Roca, contractes de pagament electrònic BCP

Gestió de Projectes - PAC 2

Miquel Pérez, administració de grans comptes NOTA

Francesc Rubio, subscripció de pòlisses LSP

El comitè d'administració gestiona les tasques relacionades amb els temes administratius del projecte i especialment als relacionats amb els necessaris per la coordinació entre les empreses que formen el projecte

- *Màrqueting:*

Jordi Rabinet, responsable de TIC de la FEIGAE

Pere Bau, director de comunicació FEIGAE

Silvia Monistrol, directora de promocions NOTA

Mònica Ribes, directora de màrqueting LSP

El comitè de màrqueting gestiona les tasques relacionades amb el seu àmbit d'activitat: anàlisi de mercats, estudis sobre el producte, el seu posicionament, els clients, etc.

- *Legal:*

Jordi Rabinet, responsable de TIC de la FEIGAE

Marta Espinosa, assessora Legal FEIGAE

Norberto del Valle, cap del departament jurídic BCP

Júlia Espinet, directora de l'àrea legal NOTA

Àngel Riera, cap del gabinet jurídic LSP

El comitè legal gestiona els aspectes legals del projecte, com per exemple les adaptacions a realitzar en les empreses per treballar de forma conjunta, l'impacte de les lleis sobre aspectes especialment sensibles del projecte com la compartició de les dades dels clients, etc.

- *Implantació solució de mobilitat:*

Jordi Rabinet, responsable de TIC de la FEIGAE

Elena Badal, cap de sistemes FEIGAR

Eduard Castany, responsable de nous projectes NOTA

Proveïdor solució de mobilitat: Cap del projecte de l'empresa triada

El comitè d'implantació de la solució de mobilitat gestiona els aspectes relacionats amb la implantació de la solució de mobilitat, des de la tria dels proveïdor fins el seguiment del seu correcte funcionament.

- *Formació:*

Jordi Rabinet, responsable de TIC de la FEIGAE

Maria Papers, responsable d'administració FEIGAE

Responsable del SAU i logística de NOTA

Responsable de formació del proveïdor

El comitè de formació gestiona les tasques relatives a la formació dels usuaris del projecte, com per exemple l'elaboració del pla de formació i la formació dels gestors de SAU i la dels usuaris de mobilitat.

- Integració i prova pilot:

Jordi Rabinet, responsable de TIC de la FEIGAE

Elena Badal, cap de sistemes FEIGAE

Joan Cama, cap d'exploració de sistemes BCP

Àngel Córdoba, responsable tècnic de solucions de GPRS NOTA

Daniel Pellisé, responsable de TIC LSO

Cap del projecte de l'empresa proveïdora de la solució de mobilitat

El comitè d'Integració i prova pilot gestiona les tasques relatives a la integració amb el producte de solució de mobilitat que faran servir els operaris i també la prova pilot en la que es posarà a prova la solució de mobilitat.

2. Justifica per què s'han creat tants comitès per aquest projecte. (10%)

El nombre de comitès pot semblar elevat però cadascun d'ells ha tingut assignades unes tasques específiques relacionades amb la feina que es desenvolupava dins cada grup de treball.

Una anàlisi sobre les possibles alternatives en la estructuració dels comitès ens proporciona la següent informació:

- No es pot prescindir del comitè de direcció ja que és necessari per adoptar les decisions de major rellevància.

- No es pot prescindir del comitè executiu ja que és vital en el procés de presa de decisions relatives a la evolució del projecte

- El projecte estudiat implica recursos provinents de cinc empreses diferents (FEIGAE, BCP, NOTA, LSP i el proveïdor de la solució de mobilitat). Aquesta diversitat d'empreses implicades en el projecte requereix un major esforç de coordinació i els comitès resulten útils en tots els grups de treball identificats per al projecte. Un grup de treball sense comitè de línia resulta més difícil de dirigir, coordinar i encaixar en la resta dels grups del projecte.

- Dels grups de treball creats, tots són responsables de realitzar parts del projecte amb identitat pròpia. Un comitè en el que es gestionen conjuntament feines sense relació entre elles (com podria ser Màrqueting i Formació) resulta contraproductiu i poc productiu. D'una altra banda, en empreses més petites que no compten amb equips legals, per exemple, les funcions d'aquest grup de treball es podrien subcontractar a una empresa externa i dependre directament del cap de projecte sota la supervisió del comitè executiu.

El nombre de comitès s'ha de determinar en funció de les necessitats de coordinació de cada projecte. Un nombre massa reduït pot obligar a crear grups de treball poc independents i un nombre massa gran pot, segons autors com Darren Burd⁽²⁾, dificultar innecessàriament l'execució de l'estratègia de forma conjunta i global.

Exercici 3 (25%)

Imagineu que esteu gestionant un projecte d'implantació d'un ERP (aplicació de gestió d'empresa) anomenat "X", que inclou les àrees de finances, compres, vendes i producció. Tot va bé, tant en cost com en temps i la situació actual és la següent:

- ja esteu a punt d'arrancar la part de finances (falta la càrrega de dades i finalitzar la formació d'usuaris, i es preveu posar-ho en producció en dues setmanes);
- s'ha acabat de preparar el document d'anàlisi funcional de vendes i els usuaris l'estan revisant per donar-ne l'aprovació;
- l'anàlisi funcional de compres s'acaba de començar i s'estan fent reunions amb els usuaris;
- i la part de producció encara no s'ha començat.

Des de la gerència us informen, just en aquest moment del projecte, que l'empresa és comprada per un holding. Aquest holding utilitza un ERP anomenat "Y" i, en totes les empreses que ha comprat anteriorment, al cap d'un any de la compra s'ha instal·lat i posat en funcionament l'ERP "Y", independentment de l'aplicació de gestió que tinguessin anteriorment.

Us veieu abocats a fer un tancament abrupte del projecte, ja que ha deixat de tenir sentit la seva realització.

1) Quines decisions prendríeu referent als lliurables del projecte? (10%)

En els processos de gestió d'un tancament abrupte és recomanable no deixar de banda els mateixos processos que tindrien lloc en un tancament ordinari. Fins i tot es pot argumentar que cal preparar-los amb més cura i rigorositat.

En el cas que ens ocupa, podem considerar que l'aplicació de gestió d'empresa (ERP) ha estat dissenyada en certa manera de forma modular i que, encara que no es correspongui íntegrament amb la naturalesa del projecte, sí que es poden analitzar de forma independent els resultats parcials obtinguts en cada una de les parts del projecte.

Els lliurables corresponents a la part de finances es troben en la seva fase final i l'anàlisi funcional de vendes ja es troba finalitzat i documentat. Aquests lliurables seran els més útils de cara a possibles integracions en l'ERP "Y", i cal documentar-los amb la major cura possible de manera que una persona que no hagi intervingut en el projecte pugui entendre i valorar la feina realitzada, especialment pel que pugui fer referència a solucions a problemes específics de la nostra empresa. Es pot afirmar que aquesta documentació exhaustiva de les anàlisis de les diverses àrees funcionals de l'empresa pot resultar útil als nous propietaris.

Per tant, encara que no es pugui firmar l'acceptació dels lliurables, sí que serà útil preparar amb cura la documentació del disseny funcional i tècnic, la documentació d'operacions, la documentació d'ús i el pla de manteniment, en l'estat en que es troben actualment i detallant la part que resta per la seva conclusió.

2) Quines activitats faríeu fins a deixar tancat el projecte? (15%)

Algunes de les activitats corresponents al tancament amb èxit d'un projecte no seràn aplicables en el cas d'un tancament abrupte, però en canvi altres seràn com a mínim igualment rellevants en els dos casos.

No podem obtenir del client l'acceptació del projecte i tampoc és adient negociar una acceptació parcial. S'ha d'assumir que un dels pilars del projecte, l'abast, resulta impossible de validar ja que la satisfacció de les necessitats del client passa a un segon pla en els casos de tancament abrupte.

En primer lloc, es procedirà a preparar el lliurament del projecte en el seu estat actual, donant especial rellevància a la documentació del projecte, tant tècnica com administrativa.

També és convenient preparar l'informe de postimplantació ja que, independentment dels lliurables, la gestió del coneixement obtingut en el projecte és un valor en sí mateixa. Les lliçons apreses i l'avaluació de l'equip resulten tan útils com en els casos de tancament amb èxit.

Si es considera necessari, es pot realitzar una auditoria de qualitat i una auditoria tècnica dels lliurables parcialment produïts. També, a nivell tècnic, es pot confeccionar una memòria de l'estat de desenvolupament tècnic del treball i de la documentació disponible fins el moment del tancament.

Referències bibliogràfiques addicionals i en línia

(1) Wikipedia contributors. *Responsibility assignment matrix* [Internet]. Wikipedia, The Free Encyclopedia; 2016 May 23, 11:26 UTC [cited 2016 Jun 6]. Available from: https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Responsibility_assignment_matrix&oldid=721676714.

(2) BURD, DARREN. *Multiple committees gumming up strategy execution?* [en línia] outburstperformance.com. [data de consulta: 6 de juny de 2016] Disponible a <<http://outburstperformance.com/multiple-committees-gumming-up-strategy-execution>>

John Wiley and sons Inc. *Project termination. The day the project died.* [en línia] [data de consulta: 9 de juny de 2016] Disponible a <[slideshare.net http://www.slideshare.net/arsalankhan30/project-termination](http://www.slideshare.net/arsalankhan30/project-termination)>

RODRÍGUEZ, J.R. i MARINÉ, PERE. *Gestió de Projectes.* (c) FUOC 2014, Barcelona

Imatges

Imatge de portada: Tutankamon. (cc BY-SA) https://pixabay.com/static/uploads/photo/2014/10/30/21/41/tutankhamun-509752_960_720.jpg