Ajuntament de Mataró (AJM)

Exp. 2026/17142 Provisió definitiva de quaranta-quatre llocs de capdavanties (caps de servei i caps de secció) mitjançant concurs de merits amb prova

CAPS DE SERVEI

Dimarts 8 de setembre de 2026

MODEL 1

INSTRUCCIONS:

Aquesta és una prova de judici situacional comuna per als llocs de cap de servei. Avalua el potencial d'exercici de funcions de comandament mitjançant situacions professionals transversals i no exigeix coneixements tècnics específics d'un servei concret.

Les preguntes parteixen de situacions professionals relacionades amb l'exercici de funcions de comandament. En cada cas, marqueu l'alternativa que considereu més adequada davant la situació descrita, tenint en compte les funcions i responsabilitats pròpies del lloc de treball, així com les competències professionals i directives que són objecte d'avaluació en el procés selectiu.

La resposta considerada correcta serà aquella que, d'acord amb els criteris establerts prèviament, reflecteixi de manera més adequada l'exercici de les funcions de comandament i les competències requerides per al lloc.

El cas, les dades, els terminis, els incidents i el projecte que s'hi descriuen són completament ficticis i s'han creat exclusivament per a aquesta prova.

CARACTERÍSTIQUES DE LA PROVA I CRITERIS DE CORRECCIÓ:

- Puntuació màxima: 10 punts
- Puntuació mínima per superar la prova: 5 punts

- **40 preguntes puntuables i 4 preguntes de reserva**. Cada pregunta presenta quatre alternatives (a, b, c i d) i només una és la resposta correcta.

- Criteris de correcció:
  - La resposta correcta: puntua 0,25 punts
  - La resposta incorrecta: descompta 0,0625 punts
  - La resposta en blanc ni puntua ni descompta

- Durada: **60 minuts**.

CAS EVOLUTIU FICTICI:

La persona aspirant ocupa una capdavantia de servei de l'Ajuntament de Mataró. La direcció li encarrega liderar un programa transversal de millora de la qualitat, la coordinació i l'eficiència dels serveis. El programa afecta diverses unitats orgàniques, que parteixen de situacions organitzatives diferents i han de mantenir la prestació ordinària mentre despleguen els canvis. L'encàrrec exigeix definir prioritats, coordinar serveis, gestionar recursos i persones, respondre a incidències, introduir millores i garantir que els resultats generin valor públic.

La informació evoluciona al llarg de cinc fases. Les dades noves s'afegeixen a les anteriors tret que s'indiqui el contrari.

FASE 1. DEFINICIÓ DE L'ENCÀRREC I GOVERNANÇA

1. L'encàrrec inicial combina millora del servei, coordinació entre unitats i reducció de terminis. Quina és la primera actuació més adequada com a cap de servei?

a) Acordar una primera fita visible amb la direcció i iniciar-la, deixant la concreció dels criteris d'avaluació per al primer seguiment.

b) Recollir propostes i recursos disponibles de cada unitat, ordenar-los per viabilitat i validar després amb la direcció l'abast resultant.

c) Concretar amb la direcció els resultats prioritaris, els límits de l'encàrrec i els criteris amb què s'avaluarà, deixant-ne una referència compartida.

d) Fixar un abast provisional amb les unitats implicades i tancar les prioritats comunes quan es disposi de les primeres dades d'execució.

2. Les unitats implicades utilitzen indicadors diferents i no hi ha una línia de base comuna. Quina decisió facilita millor un seguiment rigorós?

a) Acordar un conjunt reduït d'indicadors comuns, definir-ne la font i establir un punt de partida comparable amb criteris de mesura compartits.

b) Mantenir els indicadors de cada unitat, harmonitzar-ne el format de report i comparar tendències mentre es revisen les diferències de definició.

c) Escollir un indicador comú aproximat per iniciar el seguiment i ajustar-ne la definició quan hi hagi prou informació sobre els processos.

d) Construir una línia de base amb les dades més recents disponibles i mantenir temporalment les definicions pròpies de cada unitat.

3. Durant la fase de disseny apareixen diverses peticions noves que ampliarien molt l'abast. Quin criteri ha de guiar la decisió?

a) Valorar-les segons l'impacte esperat, l'alineament amb l'encàrrec i els recursos necessaris abans d'incorporar-les, revisant-ne l'efecte sobre el pla vigent.

b) Limitar les noves peticions a les que tinguin més encaix en els recursos disponibles.

c) Crear una segona fase per a les peticions viables, sense alterar les prioritats de la primera fase ja acordada.

d) Incorporar les peticions que reforcin l'adhesió transversal de més unitats i revisar-ne l'impacte després del primer cicle d'execució.

4. El projecte necessita decisions de diverses unitats amb interessos diferents. Quin model de governança és més adequat?

a) Centralitzar les decisions d'impacte global en el servei impulsor i deixar a cada unitat els ajustos operatius del seu àmbit.

b) Crear un espai interserveis estable i fer rotar la responsabilitat de decisió segons el tema que s'hagi de resoldre.

c) Formalitzar acords bilaterals i reservar la coordinació transversal per als conflictes que no es resolguin directament.

d) Definir responsables, espais de decisió, mecanismes d'escalat i compromisos compartits de seguiment entre les unitats, amb registre dels acords principals.

5. La direcció trasllada una nova prioritat política formulada encara en termes generals. Quina actuació és més sòlida?

a) Traduir la prioritat en una actuació pilot immediata, mantenint provisionalment la resta del projecte fins que es concreti l'orientació definitiva.

b) Demanar a cada unitat una proposta d'adaptació coherent amb la nova prioritat i consolidar després un plantejament comú per elevar a direcció.

c) Aclarir el resultat esperat, analitzar l'impacte sobre el pla vigent i proposar els ajustos necessaris amb alternatives viables abans de replanificar l'execució.

d) Preservar el pla vigent i preparar en paral·lel una alternativa de reorientació, pendent que la direcció concreti els resultats esperats.

6. Algunes unitats parteixen d'una situació molt més exigent que d'altres. Com s'hauria d'aplicar un objectiu comú de millora?

a) Fixar per a totes les unitats el mateix percentatge de millora sobre el punt de partida, de manera que l'esforç sigui proporcional i comparable.

b) Fixar una mateixa fita final i compensar les diferències de partida amb més suport a les unitats que presentin una situació més exigent.

c) Mantenir una finalitat comuna però ajustar les fites i els suports segons la situació de partida i l'impacte sobre la ciutadania.

d) Concentrar els recursos addicionals en les unitats amb pitjor situació inicial, encara que el potencial de millora i l'impacte ciutadà siguin diferents.

7. Abans d'iniciar l'execució s'identifiquen diversos riscos, però no tots tenen la mateixa probabilitat ni impacte. Què correspon fer?

a) Concentrar les mesures en els riscos de més impacte potencial i acceptar els de probabilitat baixa mentre no apareguin senyals de materialització.

b) Ordenar els riscos per probabilitat i impacte i revisar-los periòdicament, sense assignar responsables fins que requereixin una actuació concreta.

c) Prioritzar els riscos rellevants, assignar responsables i definir mesures preventives i senyals que permetin revisar-los durant l'execució amb una periodicitat acordada.

d) Elaborar un registre complet i elevar a direcció els riscos principals abans d'activar mesures, per assegurar que el nivell de tolerància és compartit.

8. Una entitat externa rellevant demana canvis que afectarien diverses unitats. Quin enfocament protegeix millor la posició municipal?

a) Escoltar la necessitat, contrastar-ne l'impacte intern i construir una resposta coordinada abans d'assumir compromisos externs o modificar el pla de treball.

b) Demanar a les unitats una valoració conjunta i respondre quan hi hagi acord, sense centralitzar la posició en el servei coordinador.

c) Acceptar la petició condicionada a una validació interna posterior, per preservar la relació institucional sense tancar-ne encara l'execució.

d) Demanar a l'entitat que prioritzi els canvis imprescindibles i iniciar la negociació abans de completar l'anàlisi interna.

9. L'equip percep el projecte transversal com una càrrega afegida sense utilitat clara. Quina intervenció és més adequada?

a) Explicar el propòsit del projecte i demanar a l'equip que identifiqui els principals impactes de càrrega, mantenint de moment les prioritats ordinàries.

b) Implicar primer les persones referents en el disseny operatiu i comunicar després a la resta de l'equip el model ja contrastat internament.

c) Explicar el propòsit, concretar prioritats, revisar càrregues i implicar l'equip en la definició de com executar els canvis dins del marge disponible.

d) Explicar que l'encàrrec és obligatori i obrir participació sobre els detalls d'execució, sense revisar les càrregues fins que hi hagi dades de resultats.

FASE 2. PRIORITATS, RECURSOS I COORDINACIÓ

La situació evoluciona: apareixen noves restriccions de capacitat i dependències entre unitats que obliguen a revisar decisions inicials.

10. A mig projecte es comunica una reducció rellevant dels recursos disponibles. Quina decisió directiva és més adequada?

a) Tornar a prioritzar activitats segons impacte i obligacions, quantificar conseqüències i elevar una proposta ajustada amb renúncies explícites i riscos associats.

b) Preservar els compromisos externs i concentrar la reducció en línies internes de menor prioritat, assumint una revisió posterior de l'impacte organitzatiu.

c) Protegir les actuacions obligatòries i distribuir la reducció restant de manera proporcional entre les línies que encara disposen de marge pressupostari.

d) Demanar a cada unitat una proposta d'estalvi equivalent i consolidar-les fins assolir l'objectiu global abans de revisar possibles renúncies.

11. Dues unitats defensen que el seu projecte ha de mantenir el pressupost íntegre i aporten arguments diferents. Quina resposta és més adequada?

a) Aplicar els criteris pressupostaris comuns a les dues propostes i elevar a direcció la decisió si les puntuacions resultants són molt similars.

b) Mantenir els imports que protegeixin millor la continuïtat operativa de cada unitat i buscar l'estalvi en activitats transversals menys consolidades.

c) Aplicar criteris comuns de priorització, contrastar impactes i buscar ajustos compartits abans d'elevar els desacords no resolts a la instància corresponent.

d) Acordar una reducció simètrica després de determinar el nivell mínim viable de cada unitat, de manera que totes dues preservin les activitats essencials.

12. Una unitat rebutja un criteri comú perquè considera que no reflecteix la seva operativa. Com convé actuar?

a) Mantenir un resultat final comú i permetre a la unitat conservar el seu circuit, sempre que reporti dades específiques que expliquin les diferències.

b) Analitzar la diferència, distingir què és essencialment comú i adaptar els elements operatius que no comprometin el resultat compartit.

c) Autoritzar una excepció temporal amb salvaguardes i revisar-la després d'un cicle complet per comprovar si afecta la coherència del projecte.

d) Suspendre l'aplicació general del criteri fins que es disposi d'una avaluació comparada del seu impacte en totes les unitats participants.

13. S'incorpora una nova prioritat que obliga a reprogramar part del calendari. Quina és la millor manera de gestionar el canvi?

a) Preservar les fites principals i absorbir la nova prioritat reduint l'abast de tasques secundàries, sense reobrir tota la planificació.

b) Revisar impactes, redefinir seqüències i comunicar què canvia, què es manté i quins riscos requereixen seguiment específic.

c) Mantenir temporalment el calendari vigent i afegir un pla paral·lel fins que la governança n'acordi la integració definitiva.

d) Redefinir el calendari des de la nova prioritat i revisar després les dependències i riscos que arrossega el pla anterior.

14. Dos quadres de comandament ofereixen conclusions contradictòries sobre el mateix resultat. Quina actuació és prioritària?

a) Normalitzar els dos resultats amb un criteri comú i utilitzar una anàlisi de sensibilitat mentre es completa la revisió de les fonts originals.

b) Utilitzar provisionalment la sèrie més estable en el temps i mantenir l'altra com a contrast fins que es resolgui la discrepància metodològica.

c) Revisar definicions, fonts, períodes i tractament de dades abans d'utilitzar cap dels dos resultats per prendre decisions o comunicar conclusions.

d) Contrastar els dos resultats amb un tercer indicador indirecte i adoptar temporalment el que mostri més coherència amb aquesta referència.

15. El servei no pot executar simultàniament totes les actuacions previstes amb la plantilla disponible. Quina resposta és més adequada?

a) Protegir les dates crítiques, simplificar temporalment controls de baix risc i demanar suport puntual, sense reobrir la distribució global de càrregues.

b) Ordenar tasques per criticitat i impacte, ajustar terminis i redistribuir capacitat amb una revisió explícita de càrregues i punts de control.

c) Redistribuir les actuacions segons hores disponibles i experiència, mantenint els terminis compromesos i elevant només els dèficits de capacitat residuals.

d) Concentrar les activitats més complexes en les persones expertes i compensar-les reduint-los altres tasques quan el volum general es normalitzi.

16. La direcció demana un resultat visible en un termini curt, però el canvi estructural necessita més temps. Com s'ha d'enfocar?

a) Convertir una millora operativa ràpida en el principal lliurable de la fase i reprendre el canvi estructural quan disminueixi la pressió per mostrar resultats.

b) Dividir els recursos entre un resultat immediat i el canvi estructural, assegurant que tots dos avancin encara que cap assoleixi plenament la fita prevista.

c) Proposar una fita intermèdia útil i mesurable que mostri progrés sense comprometre el disseny de la solució de llarg termini.

d) Mantenir íntegrament el pla estructural i utilitzar una fita de comunicació intermèdia per evidenciar progrés sense alterar les prioritats tècniques.

17. En una reunió transversal, el debat es bloqueja perquè cada unitat defensa el seu criteri i no avança cap acord. Què ha de fer la capdavantia?

a) Tancar la reunió amb una síntesi dels desacords i demanar a cada unitat que valori per escrit les concessions possibles abans d'una nova sessió decisòria.

b) Formular dues opcions de compromís i, si no hi ha consens, sotmetre-les a votació perquè el grup pugui desbloquejar la decisió dins la mateixa reunió.

c) Demanar acords bilaterals sobre els punts de fricció i reprendre la reunió transversal quan la major part dels desacords ja estiguin resolts.

d) Reformular els punts de desacord, tornar als objectius comuns i conduir la reunió cap a criteris i decisions concretes amb responsables.

18. Una persona clau del projecte inicia una baixa imprevista. Quina és la primera resposta més adequada?

a) Assegurar continuïtat identificant tasques crítiques, redistribuint responsabilitats i recuperant la informació necessària sense dependre d'una sola persona, amb seguiment inicial.

b) Designar una persona responsable provisional, ajornar les tasques no crítiques i completar la transferència quan es conegui la durada de la baixa.

c) Repartir les tasques crítiques entre persones expertes i mantenir els terminis, deixant la recuperació del coneixement per a després.

d) Traspassar temporalment les funcions a una persona suplent i revisar la distribució si la baixa s'allarga més del previst.

FASE 3. PERSONES, CONTINUÏTAT I CÀRREGUES

La situació evoluciona: la pressió operativa augmenta i es produeixen canvis de disponibilitat i necessitats de desenvolupament dins de l'equip.

19. Una persona de l'equip presenta un rendiment sostingudament inferior al requerit. Quin enfocament és més adequat?

a) Fixar un objectiu concret de rendiment i revisar-lo a curt termini abans d'explorar causes, per disposar d'una evidència recent i comparable.

b) Assignar suport d'una persona amb bon rendiment i reduir temporalment les tasques més exigents mentre es comprova l'evolució dels resultats.

c) Contrastar expectatives i fets, explorar causes, acordar objectius de millora i fer seguiment amb suport i terminis definits i evidències observables.

d) Redefinir les funcions per ajustar-les al rendiment actual i oferir formació específica, deixant la revisió d'expectatives per al següent cicle d'avaluació.

20. Dues persones tècniques mantenen un conflicte que ja afecta la coordinació de l'equip. Quina actuació és més adequada?

a) Facilitar una conversa centrada en els acords futurs i evitar entrar en les causes personals del conflicte, fent seguiment només dels compromisos de treball.

b) Redistribuir temporalment les responsabilitats compartides i programar retorn individual amb cada persona abans de tornar-les a fer treballar conjuntament.

c) Abordar el conflicte aviat, escoltar les parts, concretar conductes i impactes i acordar una forma de treball amb seguiment i criteris de revisió.

d) Fixar un protocol de coordinació obligatori i monitorar-ne el compliment, intervenint sobre el conflicte només si persisteixen els incompliments.

21. La capdavantia ha d'assumir noves responsabilitats i necessita delegar part del seguiment ordinari. Quin criteri és més adequat?

a) Delegar resultats i punts de control clars però reservar a la capdavantia totes les decisions que alterin terminis, recursos o prioritats del projecte.

b) Delegar un bloc operatiu complet amb autonomia àmplia i revisar-lo només en les fites acordades, sense concretar prèviament criteris de resultat.

c) Delegar resultats i marge de decisió clars, acordar punts de seguiment i mantenir la responsabilitat final sobre el conjunt i sobre els escalats necessaris.

d) Repartir la delegació entre diverses persones amb responsabilitat compartida, de manera que cap decisió ordinària depengui d'una sola figura.

22. S'incorpora una persona nova en una fase de molta activitat. Com s'ha de facilitar la seva incorporació?

a) Fer una incorporació estructurada amb documentació i observació prèvia, ajornant l'assignació de tasques reals fins que domini els procediments bàsics.

b) Definir prioritats, referents i criteris de treball, combinar aprenentatge amb tasques reals i revisar l'adaptació en moments acordats amb retorn concret.

c) Assignar des del primer dia tasques reals de baixa complexitat amb una persona referent, i concretar les prioritats generals quan ja conegui el funcionament.

d) Concentrar la transferència inicial en una persona experta i establir una revisió setmanal, perquè la resta de l'equip mantingui la capacitat productiva.

23. L'equip acumula sobrecàrrega durant diverses setmanes i augmenten els errors. Quina decisió és més adequada?

a) Protegir les activitats crítiques, redistribuir tasques i reduir temporalment reunions internes, mantenint la resta del volum fins que disminueixi la pressió.

b) Revisar volum, prioritats i capacitat, eliminar o ajornar tasques de menor valor i reforçar els controls en els punts crítics.

c) Ampliar terminis interns i incorporar revisions entre iguals en els punts amb més errors, sense modificar de moment el volum total de treball.

d) Sol·licitar reforç temporal i reorganitzar torns abans de retirar tasques, per preservar els compromisos assumits mentre es recupera capacitat.

24. Una persona concentra informació essencial que la resta de l'equip no domina. Quin enfocament redueix millor el risc?

a) Documentar les decisions i passos crítics i designar una persona substituta per a absències, mantenint l'especialista com a principal referent del procés.

b) Programar treball en parella sobre els casos més complexos perquè altres persones adquireixin experiència, deixant la documentació per quan el procés estigui estabilitzat.

c) Crear una segona persona de referència i rotar casos complexos, conservant la major part del coneixement especialitzat en l'execució pràctica.

d) Planificar la transferència de coneixement, documentar els elements crítics i crear espais perquè altres persones puguin assumir-los progressivament amb supervisió inicial.

25. Per una incidència temporal cal redistribuir persones entre línies de treball amb necessitats diferents. Quina actuació és més adequada?

a) Assignar les persones segons competències i necessitats i explicar el criteri, mantenint l'adscripció fins que finalitzi la incidència per evitar canvis continus.

b) Explicar el motiu i la durada prevista, valorar competències i càrregues i revisar l'assignació quan canviïn les necessitats o apareguin nous riscos.

c) Recollir preferències de disponibilitat i decidir després segons les mancances de cada línia, revisant només els casos que generin sobrecàrrega evident.

d) Reforçar primer la línia amb més risc operatiu i revisar setmanalment la distribució, comunicant els canvis quan afectin funcions habituals.

26. Un error intern ha provocat un retard que afecta una altra unitat. Quina resposta directiva és més adequada?

a) Comunicar de seguida el retard i la causa provisional, informar de la mesura immediata i reservar la revisió del procés per al tancament de la incidència.

b) Prioritzar els pròxims assumptes de la unitat afectada com a mesura compensatòria i explicar l'origen del retard quan la recuperació estigui consolidada.

c) Preparar primer una solució de recuperació i comunicar després el retard amb una nova previsió, per evitar transmetre informació encara incompleta.

d) Informar de l'impacte i del pla de correcció, resoldre la causa immediata i revisar després el procés per prevenir recurrències.

27. Es produeix una incidència que dificulta temporalment l'accés de part de la ciutadania al servei. Quina prioritat ha de guiar la resposta?

a) Mantenir els canals disponibles i habilitar prioritat d'atenció només als grups afectats mentre es recupera el sistema ordinari.

b) Obrir un canal assistit temporal només per als casos de més vulnerabilitat i mantenir la resta de demandes fins al restabliment.

c) Informar públicament de la incidència, prioritzar-ne la resolució i oferir alternatives individualitzades només quan les persones afectades les sol·licitin.

d) Garantir una alternativa accessible, informar amb claredat i concentrar recursos en restablir el servei amb seguiment de l'impacte sobre les persones afectades.

FASE 4. INCIDÈNCIES, CANVI I COMUNICACIÓ

La situació evoluciona: sorgeixen incidències i canvis de prioritat que exigeixen decisions sota pressió i coordinació amb altres actors.

28. La incidència requereix una decisió urgent, però encara falten dades rellevants. Com convé decidir?

a) Adoptar l'opció menys irreversible després d'identificar les dades crítiques que falten, i completar l'anàlisi de riscos un cop estabilitzada la incidència.

b) Utilitzar com a base el precedent més similar, ajustant-lo a les diferències conegudes i fixant un punt de revisió quan arribi la informació pendent.

c) Elevar a direcció dues alternatives amb els seus riscos perquè la manca de dades rellevants fa recomanable separar la decisió de l'execució.

d) Identificar què és imprescindible saber, valorar els riscos de cada opció i adoptar una decisió reversible amb seguiment proper si és possible.

29. Cal comunicar a l'equip una reducció de recursos que obligarà a ajornar algunes actuacions. Quin enfocament és més adequat?

a) Explicar primer els criteris i impactes a les persones referents de l'equip i fer després una comunicació conjunta amb les decisions ja ajustades.

b) Explicar els criteris de priorització, els efectes previstos i el marge de decisió de l'equip, i obrir un espai per concretar l'execució.

c) Comunicar la decisió i els criteris aplicats i demanar a l'equip propostes de mitigació, mantenint tancada la priorització de les activitats.

d) Presentar diversos escenaris de reducció i deixar que l'equip prioritzi les activitats dins del límit global fixat per la direcció.

30. Una crítica pública assenyala que el projecte beneficia més uns grups que uns altres. Quina resposta és més adequada?

a) Auditar les dades d'impacte i establir un llindar a partir del qual s'aturarien les actuacions més qüestionades, mantenint-les mentrestant sense canvis.

b) Contrastar les dades d'impacte, explicar els criteris aplicats i corregir el disseny si es confirma una desigualtat no justificada.

c) Fer pública la metodologia de priorització i intensificar el seguiment dels grups afectats, reservant els canvis de disseny per a l'avaluació final.

d) Introduir una mesura compensatòria dirigida als grups que expressen pitjor resultat abans de completar l'anàlisi causal, per reduir l'impacte percebut.

31. Una unitat demana una excepció permanent al criteri comú perquè li resulta més còmode mantenir el seu circuit. Què convé fer?

a) Autoritzar una excepció limitada en el temps amb els mateixos resultats i dades comunes, i decidir-ne la continuïtat després d'avaluar-ne els efectes.

b) Rebutjar l'excepció permanent però permetre una transició temporal al circuit anterior mentre la unitat adapta progressivament el nou model.

c) Elevar qualsevol excepció a l'espai de governança transversal perquè el servei coordinador no estableixi precedents per decisió unilateral.

d) Valorar si hi ha una necessitat objectiva i acceptar només l'adaptació que mantingui el resultat i la traçabilitat comuns.

32. La direcció modifica una instrucció que afecta feina ja iniciada. Quin comportament directiu és més adequat?

a) Aplicar la nova instrucció a la feina no iniciada, tret dels casos de risc, i demanar confirmació sobre les actuacions en curs.

b) Pausar les decisions afectades, inventariar la feina ja feta i esperar la concreció de la nova instrucció abans de reassignar recursos.

c) Confirmar l'abast del canvi, identificar què es pot aprofitar, replanificar l'afectat i explicar a l'equip el criteri de la nova orientació.

d) Explicar a l'equip el sentit de la nova instrucció i demanar a cada responsable una proposta d'adaptació, consolidant-les després en un nou pla.

33. La capdavantia ha de presentar a la direcció una proposta amb diverses alternatives. Quina estructura facilita millor la decisió?

a) Presentar dues alternatives amb criteris comparables i una opció preferent, destacant els riscos que poden canviar la decisió.

b) Presentar una proposta recomanada i una alternativa de contingència, amb prou detall perquè la direcció pugui validar l'opció.

c) Utilitzar una matriu amb impactes i riscos de totes les opcions i reservar la recomanació per no condicionar la decisió final.

d) Sintetitzar objectiu, dades clau, alternatives, impactes, riscos i una recomanació raonada indicant els punts que requereixen decisió i els marges d'incertesa.

34. Es proposa desplegar una eina nova sense haver-la provat i amb impacte sobre diversos processos. Quin enfocament és més adequat?

a) Fer una prova controlada amb criteris d'èxit, riscos identificats i mecanisme de retorn abans d'estendre-la de manera general i decidir-ne l'escalat.

b) Provar l'eina en una unitat representativa i recollir retorn d'ús abans d'escalar-la, sense fixar prèviament llindars formals d'èxit per no limitar l'aprenentatge.

c) Fer una prova tècnica en entorn controlat i desplegar-la progressivament si és estable, revisant l'impacte organitzatiu durant les primeres setmanes d'ús.

d) Contrastar evidència externa, riscos i costos i aplicar un desplegament per fases, reservant un pilot específic només si apareixen incidències rellevants.

35. Un procés intern acumula passos que no aporten informació ni control rellevant. Quina actuació és més adequada?

a) Fer un taller per identificar els passos més molestos i eliminar els que generin més consens sobre la seva poca utilitat.

b) Automatitzar primer els passos repetitius després d'una revisió ràpida de riscos i valorar posteriorment si encara cal simplificar el procés complet.

c) Simplificar i estandarditzar els passos existents abans de digitalitzar-los, revisant temps, variabilitat i controls imprescindibles del circuit.

d) Mapar el procés, identificar el valor i el risc de cada pas i eliminar o integrar els que no aporten una funció necessària.

FASE 5. INNOVACIÓ, AVALUACIÓ I CONSOLIDACIÓ

La situació evoluciona: el projecte entra en fase de millora, prova de solucions, avaluació de resultats i consolidació del nou funcionament.

36. Un pilot millora molt els resultats en unes unitats però gairebé no canvia els d'altres. Quina decisió és més sòlida?

a) Allargar el pilot a les unitats amb menys millora i donar-hi més suport abans de decidir l'escalat general.

b) Escalar els components amb millor resultat global i permetre excepcions locals on no generin el mateix benefici.

c) Analitzar les diferències de context i d'execució, identificar quins components funcionen i decidir l'escalat de manera diferenciada segons l'evidència disponible.

d) Adoptar un model únic pel resultat agregat positiu i permetre ajustos locals durant el desplegament.

37. Una solució digital redueix terminis però dificulta l'accés d'un grup de persones usuàries. Quin criteri ha de prevaldre?

a) Mantenir el canal digital com a principal i reforçar l'atenció assistida només als grups amb dificultats, revisant l'accessibilitat amb dades d'ús.

b) Mantenir la millora incorporant una alternativa o suport que garanteixi l'accés efectiu sense perdre els beneficis principals ni generar barreres noves.

c) Establir dos circuits segons el perfil d'usuari, encara que dupliquin part de la gestió, per preservar la millora del canal digital.

d) Mantenir el canal digital com a via prioritària i activar excepcions individuals quan una persona no pugui completar el procés.

38. Els indicadors mostren més producció, però la satisfacció de les persones usuàries disminueix. Quina lectura és més adequada?

a) Analitzar les causes de la satisfacció baixa i provar ajustos mantenint la producció mentre no es detecti deteriorament objectiu de qualitat.

b) Construir un indicador compost que ponderi producció i satisfacció per disposar d'una mesura única de rendiment global.

c) Reduir parcialment el ritme de producció i comprovar si la satisfacció millora abans d'introduir canvis més estructurals en el model.

d) Analitzar conjuntament quantitat, qualitat i experiència per identificar si l'augment de producció està generant efectes no desitjats i ajustar el model.

39. En finalitzar el projecte hi ha millores assolides, però algunes depenen encara de persones concretes. Com s'hauria de tancar?

a) Consolidar responsabilitats, procediments, indicadors i aprenentatges perquè la millora formi part de la gestió ordinària i sigui sostenible.

b) Formalitzar les persones referents com a responsables de manteniment i mantenir una revisió trimestral del projecte per assegurar la continuïtat dels resultats.

c) Documentar els procediments i designar persones expertes com a custodis dels criteris crítics, amb suport a la resta de l'equip quan apareguin dubtes.

d) Traslladar la responsabilitat a cada unitat i mantenir un quadre d'indicadors comú, sense definir un mecanisme transversal específic de manteniment.

40. L'avaluació final mostra una millora clara, però el cost de manteniment és superior al previst. Quina decisió és més adequada?

a) Calcular el cost per resultat i mantenir el model si la relació continua dins d'un marge assumible respecte de la previsió inicial.

b) Comparar el valor generat amb el cost recurrent, explorar ajustos i decidir quins components convé mantenir, redissenyar o retirar.

c) Buscar finançament addicional per consolidar íntegrament el model i ajornar els ajustos fins que es disposi d'un cicle complet de costos reals.

d) Reduir primer els components menys utilitzats segons el cost recurrent i comprovar després si el valor global es manté amb una estructura més lleugera.

41. (RESERVA 1) Dues unitats discrepen sobre qui ha d'assumir el lideratge d'una actuació compartida. Quin criteri és més adequat?

a) Assignar el lideratge segons responsabilitat, capacitat i contribució al resultat, deixant clars els compromisos de la resta d'unitats i els punts de coordinació.

b) Establir un lideratge compartit amb coordinació rotatòria perquè totes dues unitats mantinguin un pes formal equivalent.

c) Demanar a direcció que designi la unitat líder després que totes dues exposin capacitat i dependències.

d) Assignar el lideratge a la unitat amb més capacitat operativa i deixar a l'altra la validació dels lliurables compartits.

42. (RESERVA 2) Una persona de l'equip proposa una millora que exigeix temps inicial però pot reduir treball repetitiu. Com convé valorar-la?

a) Estimar benefici, cost, riscos i possibilitat de prova abans de decidir si s'incorpora al pla de treball i amb quina prioritat.

b) Reservar la millora per al següent cicle, però quantificar ara l'estalvi potencial per facilitar-ne la priorització futura.

c) Permetre una prova informal limitada i incorporar-la al pla si redueix clarament el treball repetitiu.

d) Aplicar-la si pot desenvolupar-se amb recursos actuals i revisar després si l'estalvi compensa el temps inicial invertit.

43. (RESERVA 3) La direcció demana una decisió ràpida entre dues opcions amb impactes diferents i informació suficient però no perfecta. Què correspon fer?

a) Presentar les dues opcions comparades i deixar a direcció l'elecció final quan cap alternativa sigui clarament superior.

b) Recomanar l'opció més reversible si la diferència de valor és limitada i el cost de rectificació és rellevant.

c) Demanar una dada addicional que discrimini millor les opcions, sempre que pugui obtenir-se dins del termini disponible per decidir.

d) Comparar els criteris rellevants, explicitar els riscos i formular una recomanació clara amb la informació disponible i un punt de revisió posterior.

44. (RESERVA 4). Una actuació compleix els objectius interns però genera queixes repetides sobre claredat de la informació. Quina resposta és més adequada?

a) Analitzar els punts de confusió amb evidència d'ús i ajustar la comunicació mantenint els elements del procés que funcionen.

b) Mantenir el procés i reforçar els missatges generals, incorporant una revisió específica de comunicació només si les queixes continuen augmentant.

c) Deixar que cada unitat adapti els seus missatges a les queixes rebudes i comparar-ne després els resultats abans de modificar la comunicació comuna.

d) Simplificar tota la informació de manera transversal i mesurar si disminueixen les consultes, encara que alguns continguts hagin de passar a un segon nivell.