**SIMBOLOGÍA**

Q ó A ó Z es del Marco de Referencia para la Dirección de Proyectos

W ó S ó X es de los Procesos de Dirección de Proyectos

E ó D ó C es de la Gestión de la Integración

R ó F ó V es de la Gestión del Alcance

T ó G ó B es de la Gestión del Tiempo

Y ó H ó N es de la Gestión de los Costos

U ó J ó M es de la Gestión de la Calidad

I ó K u O es de la Gestión de los Recursos Humanos

L ó P o Ñ es de la Gestión de las Comunicaciones

1 ó 2 ó 3 es de la Gestión de los Riesgos

4 ó 5 ó 6 es de la Gestión de las Adquisiciones

1. (Z) ¿Durante qué fase del ciclo de vida del proyecto la dotación de personal suele ser MAYOR?
2. **En las fases intermedias.**
3. Al inicio.
4. Al final.
5. Es uniforme durante todo el ciclo de vida del proyecto.

Realimentación: Durante los procesos de iniciación y cierre de un proyecto, por lo general no se requiere de tantas personas como durante las fases intermedias de ejecución.

1. (Q) ¿Cuál de los siguientes ítems es FALSO?
2. El ciclo de vida del producto abarca desde la concepción del producto hasta su retiro del mercado.
3. El ciclo de vida del producto puede originar varios proyectos.
4. Generalmente la mayor utilización de recursos se origina durante las fases intermedias del ciclo de vida del proyecto.
5. **El ciclo de vida de un proyecto tiene tres grupos de procesos.**

Realimentación: A, B, C son verdaderas.

1. (A) ¿Cuáles de los siguientes NO es un grupo de procesos de la dirección de proyectos?
2. Iniciación.
3. **Planificación.**
4. Control.
5. Diseño.

Realimentación: A, B, C son procesos. D no es un proceso.

1. (Z) ¿Cuál de los siguientes enunciados describe mejor un entregable del proyecto?
2. Los recursos que utiliza el proyecto para completar el trabajo.
3. El producto o servicio tangible creado por el equipo de proyecto.
4. **El resultado de la fase de planificación.**
5. Un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto o servicio.

Realimentación: A es falso. C podría ser si no estuviera B. D es la definición de proyecto.

1. (Q) ¿En qué fase del ciclo de vida del proyecto hay mayor nivel de incertidumbre?
2. Al final.
3. En las fases intermedias.
4. Al comienzo.
5. **Durante el proceso de gestión de riesgos del proyecto.**

Realimentación: C En las fases iniciales no se conoce demasiado sobre el alcance del proyecto y sus riesgos potenciales, por lo que el nivel de incertidumbre es mayor.

1. (X) ¿Cuáles son los grupos de procesos de dirección de proyectos?
2. Requerimientos, Desarrollo, Pruebas, Control.
3. **Iniciación, Planificación, Ejecución, Monitoreo y control, Cierre.**
4. Iniciación, Planificación, Ejecución, Pruebas, Cierre.
5. Iniciación, Planificación, Dirección, Cierre.

Realimentación: A, C y D son falsos.

1. (W) ¿Cuál de los siguientes procesos es el que requiere más iteraciones?
2. **Grupo de procesos de planificación.**
3. Administrar las adquisiciones.
4. Grupo de procesos de cierre.
5. Plan de comunicaciones.

Realimentación: La planificación requiere varias iteraciones. B y C son falsas. D estaría incluido en A.

1. (S) ¿Por qué es tan importante que los interesados participen en los distintos procesos del proyecto?
2. Evita cambios en el alcance.
3. **Mejora la probabilidad de un cliente satisfecho.**
4. Determinan las restricciones del alcance.
5. Sirve para una comunicación efectiva.

Realimentación: A es falso: los cambios son inevitables, si dijera “mitigar” sería verdadera. C es inapropiado: las restricciones podrían ser externas a los interesados. D podría ser si no estuviera B.

1. (X) Junto a su equipo de trabajo acaban de finalizar el cronograma y el presupuesto inicial del proyecto. Lo próximo que deben realizar será:
2. Identificar y cuantificar los riesgos.
3. **Determinar los requisitos de la comunicación.**
4. Planificar las compras y adquisiciones.
5. Crear el diagrama de barras (Gantt).

Realimentación: A y C se realizan después de B. D se realiza antes del cronograma.

1. (W) Desde que comenzó el proyecto se han preocupado por realizar un monitoreo y control periódico del trabajo. ¿Cuál será el resultado de este proceso?
2. **Solicitudes de cambio.**
3. Plan para la dirección del proyecto.
4. Información sobre el desempeño del trabajo.
5. Activos de los procesos de la organización.

Realimentación: C y D son entradas para el Monitoreo y control. A es una salida del proceso.

1. (E) Un proyecto está sufriendo demasiados cambios en el Acta de Constitución del proyecto. ¿Quién es el principal responsable para decidir si esos cambios son necesarios?
2. **El patrocinador.**
3. El Director del proyecto.
4. El interesado principal del proyecto.
5. Los interesados.

Realimentación: El Patrocinador es el responsable del acta de constitución del proyecto.

1. (D) Lo más importante del Acta de Constitución del proyecto es:
2. Se identifican a los interesados.
3. Se justifica el proyecto y su relación con el plan estratégico de la empresa.
4. Se explicita en detalle el retorno de la inversión.
5. **Se autoriza formalmente al director del proyecto a comenzar con los procesos de planificación.**

Realimentación: A y B son verdaderos, pero D es lo más importante. C es falso.

1. (C) Usted acaba de finalizar los procesos de planificación. ¿Cuáles serán las herramientas que más utilizará en la próxima etapa?
2. **Habilidades generales de gestión, reuniones de revisión, sistema de autorización del trabajo.**
3. Sistema de gestión de dirección de proyectos (PMIS), estructura de desglose del trabajo (EDT), gestión del valor ganado (EVM).
4. Habilidades generales de gestión, reuniones de revisión, gestión del valor ganado (EVM).
5. Estructura de desglose del trabajo (EDT) y sistema de control de cambios.

Realimentación: Luego de la planificación viene la ejecución. A: todas actividades de ejecución. B: planificación y control. C: el EVM se utiliza para el Monitoreo y control. D: planificación y control.

1. (E) El patrocinador está presionando al director de proyecto para que entregue el proyecto dos semanas antes de lo acordado en el plan de gestión. ¿Qué es lo primero que debería hacer el director del proyecto?
2. Buscar alternativas para acortar la duración del proyecto.
3. Conseguir la aprobación del Comité de cambios.
4. Notificar al patrocinador el nuevo cronograma y su impacto en el costo.
5. **Evaluar el impacto.**

Realimentación: A es falso. B y C son verdaderos, pero se hacen después de D.

1. (D) Los siguientes enunciados forman parte del sistema de control de cambios en un proyecto pequeño, a EXCEPCIÓN de:
2. Procedimientos.
3. **Lecciones aprendidas.**
4. Normas.
5. Reuniones.

Realimentación: Las lecciones aprendidas forman parte del proceso de cierre.

1. (C) Usted ya llegó al final del proyecto. ¿Cuál de los siguientes ítems NO forman parte del proceso de cierre administrativo?
2. **Verificación de los entregables con el Cliente.**
3. Actualizar el directorio de proveedores calificados.
4. Evaluación final del equipo de trabajo.
5. Registro de acciones a tener en cuenta para utilizar en futuros proyectos.

Realimentación: La verificación de entregables forma parte del cierre del contrato (cierre externo). B es falsa, la actualización del directorio de proveedores forma parte del cierre administrativo (o cierre interno).

1. (E) ¿Cuál de los siguientes ítems NO se incluye en la gestión de la configuración de un proyecto?
2. Identificación de las características funcionales de los entregables.
3. Controlar cambios en los entregables del proyecto.
4. Verificar el alcance.
5. **Aprobación de cambios automáticos.**

Realimentación: D: los cambios automáticos no existen.

1. (D) Un sistema de autorización del trabajo en la primera fase de un proyecto de inversión se utiliza para gestionar:
2. **Cuándo y en qué secuencia se realiza el trabajo.**
3. Quién hace cada actividad.
4. Cuándo es terminada cada actividad.
5. Quién hace cada actividad y cuándo es terminada.

Realimentación: B y D son falsos, el sistema de autorización del trabajo no menciona el quién. C es verdadero, pero incompleta en relación con A.

1. (C) Durante la ejecución de un proyecto, se utiliza el control integrado de cambios. Una de las salidas de este proceso será:15
2. Información sobre el desempeño del trabajo.
3. **Actualizar el registro de solicitudes de cambio.**
4. Solicitud de cambio.
5. Metodologías para la dirección de proyectos.

Realimentación: A y C son entradas. B es una salida del proceso. D es una herramienta o técnica.

1. (R) El Director del proyecto y su equipo han finalizado el proceso de definir el alcance. Durante la próxima etapa del proyecto el equipo considerará que son aplicables todas las siguientes proposiciones, a EXCEPCIÓN de:
2. Descomponer el proyecto en paquetes de trabajo.
3. El equipo y el director del proyecto deberían participar de la próxima etapa.
4. **Secuenciar los paquetes de trabajo.**
5. Verificar que el grado de descomposición del trabajo sea suficiente.

Realimentación: A, B y D están relacionadas con el próximo proceso de crear la EDT. C: los paquetes de trabajo no se secuencian.

1. (F) En relación al alcance del proyecto y del producto se puede decir que:
2. **El alcance del proyecto define y controla lo que incluye y no incluye el proyecto.**
3. El alcance del producto incluye los procesos necesarios para que el producto sea provisto con todas las características y funciones requeridas.
4. El alcance del proyecto se basa en definir las características y funcionalidad del producto.
5. Primero hay que planificar el alcance del proyecto para poder definir el alcance del producto.

Realimentación: A B, C y D son falsos.

1. (V) Una autoridad del gobierno se contacta con el director del proyecto para añadir ciertos cambios en el alcance del proyecto. El director del proyecto pide los detalles por escrito y luego trabaja en el proceso de controlar el alcance actualizando varias líneas base. ¿Cuál será la herramienta que seguramente utilizó el director del proyecto?
2. Inspección.
3. Descomposición.
4. **Análisis de la variación.**
5. Juicio de expertos.

Realimentación: Todo cambio debe pasar por el proceso de control integrado de cambios. A ya se hizo. B y D no son apropiados.

1. (R) ¿Cuál de las siguientes afirmaciones respecto de la EDT es FALSA?
2. Los paquetes de trabajo constituyen el nivel más bajo en la EDT.
3. **Las cuentas de control se utilizan para planificar la secuencia entre actividades.**
4. El diccionario de la EDT es una salida del proceso crear la EDT.
5. Cada cuenta de control tiene uno más paquetes de trabajo.

Realimentación: Las cuentas de control, que unen a varios paquetes de trabajo, se suelen utilizar para controlar los costos del proyecto. La EDT no se utiliza para secuenciar actividades.

1. (F) En un proyecto el principal entregable y los resultados del plan de pruebas fueron enviados al Cliente para conseguir su aprobación formal. Sin embargo, han pasado 25 días y el Cliente no aparece. ¿Qué es lo mejor que puede hacer?
2. Detener el proyecto hasta que el Cliente apruebe los entregables formalmente.
3. **Solicitar ayuda a la gerencia general.**
4. Preguntar al Cliente por qué no devuelven los llamados.
5. Documentar los hechos en el registro de problemas.

Realimentación: A no es apropiado. C ya lo hizo. D no es pro-activo.

1. (V) Durante la implementación de un módulo en un proyecto, verificar el alcance sería:
2. **Revisar el desempeño de un módulo.**
3. Gestionar los cambios en el cronograma del proyecto.
4. Descomponer la EDT en paquetes de trabajo para revisar el alcance con el cliente.
5. Realizar un análisis costo-beneficio para determinar si debemos proceder con la instalación del próximo módulo.

Realimentación: B, C y D no son ejemplos de verificar el alcance.

1. (R) Todas las siguientes son técnicas grupales de creatividad que se utilizan para recopilar los requisitos del proyecto, EXCEPTO:
2. **Juicio de expertos.**
3. Tormenta de ideas.
4. Técnica Delphi.
5. Diagrama de afinidad.

Realimentación: El juicio de expertos no se considera una técnica grupal de creatividad.

1. (F) El director del proyecto está utilizando un conjunto de herramientas nuevas para la gestión del proyecto. Una de las herramientas que está utilizando es un diccionario de la EDT. ¿Para qué sirve esto?
2. Definir las actividades del proyecto.
3. Desarrollar el enunciado del alcance.
4. **Controlar el agregado de funcionalidad extra al producto (Gold Plating).**
5. Analizar las expectativas de los interesados.

Realimentación: A: El diccionario de la EDT no tiene como objetivo definir actividades. B y D son falsas.

1. (T) En base a la tabla siguiente. ¿Cuál es la ruta crítica de este proyecto?

****

1. ADFH.
2. ADGH.
3. BDGH.
4. **BEGH.**

Realimentación:



1. (G) En función de la Tabla de la pregunta 1. ¿Cuál es la holgura de la actividad A?
2. No tiene holgura.
3. **1 semana.**
4. 5 semanas.
5. -1 semana.

Realimentación: El camino más largo que incluye a A es ADGH (35 semanas). La holgura de ese camino y de A, es de 1 semana (36 – 35).

1. (B) En función de la tabla de la pregunta 1. ¿Qué ocurre con el proyecto si la actividad F se extiende 3 semanas más de lo planificado?
2. La duración del proyecto se extenderá 3 semanas.
3. **El proyecto será más riesgoso.**
4. El proyecto tendrá una holgura negativa.
5. El proyecto no se verá afectado.

Realimentación: Duración de cada camino si F se extiende 3 semanas más: ACFH=33, ADFH=36; ADGH=35; BDFH=34; BDGH=33; BEGH=36 Ahora hay dos rutas críticas y el proyecto es más riesgoso.

1. (T) Usted necesita acortar la duración del proyecto para poder cumplir con el contrato acordado con el cliente. Las opciones que se están evaluando con el equipo de proyecto son la compresión o la ejecución rápida. ¿Cuál de los siguientes enunciados sería correcto?
2. La compresión agregará riesgos al proyecto.
3. La ejecución rápida agregará costos al proyecto.
4. La compresión extenderá aún más los plazos del proyecto.
5. **La ejecución rápida agregará riesgos al proyecto.**

Realimentación: A es falso, la compresión agrega costos. B es falso, la ejecución rápida agrega riesgos. C es falso, la compresión acorta la duración.

1. (G) ¿Cuál de las siguientes herramientas será la MENOS utilizada para estimar la duración de las actividades?
2. Análoga.
3. Paramétrica.
4. **Método de la ruta crítica.**
5. Por 3 valores.

Realimentación: El método de la ruta crítica es una herramienta utilizada durante el desarrollo del cronograma del proyecto, que sirve para estimar la duración total del proyecto. No se utiliza para estimar la duración individual de cada actividad.

1. (B) El equipo de proyecto ya ha finalizado la EDT con un buen nivel de detalle. El DP está manteniendo una reunión con su equipo de trabajo para comenzar con el proceso de estimación de la duración de las actividades. ¿Cuáles de las siguientes opciones no será de mucha ayuda en esta reunión?
2. **Acta de constitución del proyecto.**
3. Restricciones.
4. Supuestos.
5. Riesgos identificados.

Realimentación: B, C y D son entradas de este proceso. A ya se realizó en el pasado.

1. (T) Ya han finalizado con los procesos de planificación y ha completado los diagramas de hitos y diagramas de barras. ¿En qué caso recomendaría utilizar un diagrama de hitos en lugar de un diagrama de barras?
2. Durante la etapa de ejecución.
3. **Para presentar a la gerencia.**
4. Para comunicar a los miembros del equipo de trabajo.
5. Para el análisis de riesgo.

Realimentación: A y C son falsas. D no es apropiada.

1. (G) Usted está desarrollando el cronograma del proyecto, por lo que necesita aclarar al resto del equipo algunos conceptos básicos de los diagramas de red. ¿Cuál de los siguientes enunciados sería correcto?
2. El diagrama de red va a cambiar siempre que cambie la fecha de inicio.
3. En los proyectos existe un sólo camino crítico.
4. El proyecto no puede tener holgura negativa.
5. **La ruta crítica puede incluir actividades ficticias.**

Realimentación: A, B y C son falsos.

1. (Y) El director del proyecto junto a su equipo establecieron la línea base de un proyecto en $105 millones y un plazo estimado de 3 años. ¿En qué caso sería aceptable cambiar la línea base cuando el proyecto esté en ejecución?
2. La empresa contratista ha incrementado su presupuesto para la gestión de calidad en un 50%.
3. La productividad en el departamento de ingeniería está siendo un 30% inferior a lo esperado.
4. **El cliente y el patrocinador han autorizado un cambio en el alcance del proyecto por $25.000.**
5. El índice de precios mayoristas de varios insumos que utiliza el proyecto ha incrementado un 45%.

Realimentación: Cualquier cambio en la línea base debe ser previamente autorizado.

1. (H) Una forma simple y rápida para calcular la estimación hasta la conclusión (EAC) del proyecto, sería tomar el presupuesto hasta la conclusión (BAC) y luego dividirlo por:
2. Variación del costo.
3. **Índice de desempeño del costo.**
4. Índice de desempeño del trabajo por completar.
5. Índice de desempeño del cronograma.

Realimentación: EAC = BAC / CPI.

1. (N) Un proyecto finaliza con la entrega de un producto. Los costos operativos y de mantenimiento que enfrentará el Cliente, son considerados como:
2. Costos prorrateados.
3. Costos variables.
4. Costos hundidos.
5. **Costos del ciclo de vida.**

Realimentación: A, B y C no son correctas. D es verdadero.

1. (Y) Usted está controlando los costos de un proyecto que supera los 20 millones de dólares, el principal resultado que obtendrá de este proceso será:
2. Presupuesto.
3. **Costo estimado a la conclusión.**
4. Requisitos de financiamiento.
5. Costos estimados de las actividades.

Realimentación: A y C son salidas del proceso determinar el presupuesto. D es una salida de la estimación de costos.

1. (H) Generalmente sus proyectos terminan gastando más de lo presupuestado y demorando más de lo que se esperaba. Por tal motivo, ha decidido mejorar los procesos de planificación, monitoreo y control. ¿Qué herramienta utilizará para evaluar la eficiencia en el progreso del cronograma?
2. Variación del cronograma.
3. Diagrama de Gantt.
4. **Índice de desempeño del cronograma.**
5. Estimación hasta la conclusión.

Realimentación: A podría ser si no existe la opción C, pero la variación no mide eficiencia. B y D son falsas. C es verdadera porque el SPI es un índice que mide eficiencia.

1. (N) Un proyecto está informando un índice de desempeño del costo de 0,72. Podríamos decir que:
2. **El proyecto obtiene $0,72 por cada dólar gastado.**
3. Se espera que el costo total del proyecto sea un 72% superior al valor planificado.
4. El proyecto está un 28% por debajo del valor planificado.
5. El proyecto ha realizado sólo un 72% de lo planificado.

Realimentación: B, C y D son falsas.

1. (Y) Usted quiere realizar un viaje en su automóvil desde Mendoza, la tierra del sol y del buen vino, hasta Buenos Aires. Conoce que la distancia a recorrer es de 1.100 km, que el precio actual de la gasolina es de $1 y que su vehículo consume 10 litros cada 100 km. Con esta información decide estimar el costo en combustible de ese viaje. ¿Qué técnica de estimación estaría utilizando?
2. Por orden de magnitud (ROM).
3. **Paramétrica.**
4. Análoga.
5. Definitiva.

Realimentación: A, C y D son falsas.

1. (H) Usted debe seleccionar entre los proyectos que figuran en la tabla a continuación, y tiene el dinero para invertir en cualquier proyecto. Estos proyectos son excluyentes entre sí y una vez que finalicen no pueden repetirse. ¿Qué alternativa es la más conveniente?



1. Proyecto A.
2. Proyecto B.
3. **Proyecto C.**
4. Proyecto D.

Realimentación: Si los proyectos no son repetibles debería seleccionar el de mayor VNA.

1. (N) ¿Qué significa la estimación análoga?
2. Agregar una reserva de costo adicional para contingencias.
3. Utilizar información histórica para estimar los costos futuros.
4. Sumar costos de abajo hacia arriba.
5. **Utilizar costos de proyectos históricos para estimar costos futuros.**

Realimentación: A es una reserva para contingencias. B es una estimación paramétrica. C es una estimación ascendente.

1. (U) Durante el proceso de planificación del proyecto quieres establecer las normas de calidad y el trabajo necesario para cumplir con esas normas. Los miembros del equipo están evaluando qué puede causar problemas para alcanzar esas normas. ¿Qué herramienta podrían utilizar en esta etapa de planificación?
2. Análisis del proceso.
3. Auditorias de la calidad.
4. **Diagrama de espina de pescado.**
5. Diagrama de Pareto.

Realimentación: A, B son herramientas de aseguramiento. D es una herramienta de control. C es una herramienta de control pero que se puede utilizar también durante la Planificación.

1. (J) Usted está utilizando un diagrama de Pareto en un proyecto, esta herramienta lo ayuda a:
2. Estimulación del pensamiento y la búsqueda de alternativas.
3. Determinar si un proceso está fuera de control.
4. **Focalizar sobre las polémicas más críticas para mejorar la calidad.**
5. Estimar un resultado futuro.

Realimentación: A se refiere al diagrama causa efecto, B al diagrama de control y D al diagrama de tendencia.

1. (M) Un director de proyectos del área de control de calidad está tratando de categorizar el número de fallas en un producto. Para ello lista todos los defectos posibles sobre una hoja de papel y solicita al inspector de calidad que marque la hoja cada vez que encuentre un defecto. Este es un ejemplo de:
2. Métricas de calidad.
3. Diagrama de dispersión.
4. Muestreo aleatorio.
5. **Listas de revisión o control.**

Realimentación: A, B y C son falsas.

1. (U) Una empresa está teniendo problemas referidos a la calidad en sus proyectos. La Gerencia General de la compañía tiene la política de resolver los problemas sobre la marcha, en lugar de prevenir su ocurrencia. ¿Cuál de los siguientes conceptos seguramente NO forma parte de la política de calidad de esta empresa?
2. **Entrenamiento para la mejora de los procesos.**
3. Planes de respuesta para devoluciones y reclamos.
4. Trabajar con mayor cantidad de inventario.
5. Clientes insatisfechos.

Realimentación: Seguramente la empresa está incurriendo en costos de no conformidad como B, C y D. A es un costo de conformidad, una política pro-activa que la empresa no está implementando.

1. (J) ¿Quién es el principal responsable de la gestión de la calidad en un proyecto?
2. El departamento de calidad.
3. El gerente de calidad.
4. Los miembros del equipo del proyecto responsables del asegurar la calidad.
5. **El director del proyecto.**

Realimentación: El principal responsable por la calidad de un proyecto es el director de proyecto. B podría ser correcta en caso que no exista la opción D.

1. (M) En su empresa utilizan un diagrama de control durante el proceso de fabricación. Como parte del proceso de control, todas las semanas se extrae una muestra aleatoria de diez piezas. Luego, se mide cada una de las piezas y la diferencia entre la medición máxima y la mínima de las diez piezas se grafica en el diagrama de control. ¿Cómo se denomina este valor?7
2. Barra R.
3. Varianza.
4. Barra X.
5. **R.**

Realimentación: A sería la media del diagrama R. B es falso. C se refiere a un diagrama de control.

1. (U) Estás por comenzar a planificar la calidad del proyecto. ¿Qué será lo que MENOS vas a necesitar?
2. Línea base del alcance.
3. Registro de interesados.
4. **Mediciones de desempeño de trabajo.**
5. Factores ambientales de la organización.

Realimentación: Las mediciones de desempeño del trabajo son una entrada del proceso control de calidad.

1. (J) Con su equipo están finalizando de realizar el aseguramiento de la calidad del proyecto, ¿qué es lo que obtienen seguramente?
2. Plan de gestión de calidad.
3. Métricas de calidad.
4. **Solicitudes de cambio.**
5. Listas de control de calidad.

Realimentación: “El plan de gestión de calidad”, las “métricas de calidad” y “las listas de control” son salidas del proceso de planificar la calidad.

1. (I) En tu proyecto están realizando una evaluación de desempeño 360º. ¿En qué proceso están trabajando?
2. Desarrollar el plan de recursos humanos.
3. **Dirigir el equipo.**
4. Adquirir el equipo.
5. Desarrollar el equipo.

Realimentación: A y C son factores higiénicos. D es falsa porque el lugar de trabajo es un factor higiénico, el reconocimiento si es un agente motivador.

1. (K) ¿Cuál de las siguientes actividades será la que MENOS ocurra mientras estés adquiriendo el equipo de proyecto?
2. Conocer qué personas han sido previamente asignadas al proyecto.
3. **Talleres de capacitación para mejorar competencias.**
4. Conocer las ventajas y desventajas de los equipos virtuales.
5. Contrataciones internas o externas del personal.

Realimentación: A y C son falsas. D podría ser si no estuviera la opción B.

1. (O) Usted está involucrado en el desarrollo del plan de los recursos humanos de un proyecto. ¿Cuál de los siguientes enunciados NO se creará en este proceso?
2. Organigrama.
3. **Asignaciones del personal.**
4. Asignaciones de roles y responsabilidades.
5. Plan para la dirección del personal.

Realimentación: A, C y D son salidas de este proceso. B es falso porque la asignación de personal se realiza después de la planificación.

1. (I) ¿Cuál de las siguientes afirmaciones es verdadera en relación a las mejores prácticas para la resolución de conflictos dentro del proyecto?
2. Los conflictos se originan dentro de una persona.
3. La resolución del conflicto debe centrarse en las personalidades.
4. La resolución de conflictos debe centrarse en el pasado.
5. **Los conflictos son naturales.**

Realimentación: A, B y C son falsas. Los conflictos son naturales e inevitables, forman parte de la naturaleza de la organización.

1. (K) ¿Qué tipo de técnica para la resolución de conflicto se está utilizando cuando la solución es perder/perder?
2. Confrontar.
3. Directivo.
4. Suavizar.
5. **Consentir.**

Realimentación: A es falso, se refiere a la resolución de conflictos. B es falso, no es una herramienta para la resolución de conflictos. C es falso, no significa ceder. D es verdadero, el consentimiento es un sinónimo de concesión que implica “perder-perder”.

1. (O) El estilo de liderazgo del director del proyecto debería ajustarse al nivel de desarrollo de los miembros del equipo. Por lo general, este liderazgo situacional debería avanzar en el siguiente sentido:
2. No sabe, si quiere, inseguro, si sabe.
3. **Directivo, consultivo, participativo, delegativo.**
4. Funcional, matricial débil, matricial fuerte, orientado a proyectos.
5. Autocrático, facilitador, consenso, delegativo.

Realimentación: A es falso, se refiere a niveles de desarrollo personal. C es falso, se refiere a modelos organizacionales. D es falso, el consenso no es un estilo de liderazgo.

1. (I) Según Tuckman, la etapa en la que el equipo se reúne y se informa sobre el proyecto, los roles y responsabilidades es la fase de: \_\_\_\_.
2. Desempeño.
3. Disolución.
4. **Formación.**
5. Turbulencia.

Realimentación: En esta fase, el equipo se reúne y se informa acerca del proyecto y de cuáles son sus roles y responsabilidades formales. En esta fase, los miembros del equipo tienden a actuar de manera independiente y no suficientemente abierta.

1. (K) ¿Cuál es el mejor método para resolver el problema cuando se requiere una actitud de concesión mutua y diálogo abierto?
2. **Confrontar.**
3. Consentir.
4. Retirarse.
5. Suavizar.

Realimentación: La confrontación bien gestionada es la mejor forma de resolución de conflictos, porque termina en “ganar-ganar”. La concesión podría ser una segunda mejor opción.

1. (P) ¿Cuál de los siguientes ítems será de MAYOR utilidad para gestionar las expectativas de los interesados del proyecto?
2. Análisis de variación.
3. Métodos de proyección.
4. Informes de desempeño.
5. **Habilidades interpersonales.**

Realimentación: A, B y C son falsas. Aproximadamente un 55% es comunicación no verbal.

1. (L) El director del proyecto es responsable de los Informes de desempeño. Los siguientes son ejemplos de informes de desempeño a EXCEPCIÓN de:
2. Estado actual de los riesgos.
3. Resumen de los cambios aprobados.
4. La conclusión proyectada del proyecto.
5. **Lecciones aprendidas.**

Realimentación: A, B y C son ejemplos de Informes de desempeño. D es falso.

1. (Ñ) Estas trabajando como director de proyecto. Durante los últimos días te has dedicado a identificar cuáles son las necesidades de comunicación de los interesados del proyecto. ¿Qué habrás completado cuando termines con esta etapa de planificación?
2. Requerimientos de infraestructura de comunicación.
3. **Plan de Gestión de las Comunicaciones.**
4. Análisis de los interesados.
5. Sistema de Distribuir la información.

Realimentación: A y D están incluidos en el Plan de gestión de las comunicaciones. C se debe realizar antes del plan de comunicaciones.

1. (P) ¿A qué grupo de interesados deberías prestar mayor atención y gestionar con mucho cuidado? A los que tienen \_\_\_\_\_\_\_\_\_
2. Poco poder y alto interés en el proyecto.
3. **Mucho poder y alto interés en el proyecto.**
4. Poco poder y bajo interés en el proyecto.
5. Mucho poder y bajo interés en el proyecto.

Realimentación: D podría ser correcta si no existe B. A podría ser correcta si no existe A y B. C es falso. El tono de las voces y los gestos corporales son más importantes que lo que se dice.

1. (L) En base al siguiente informe de desempeño del proyecto con celdas en blanco que usted debe completar, ¿Cuál es el valor ganado de la actividad B?



1. **80.**
2. 100.
3. 80%.
4. 0.

Realimentación: CPI = EV / AC ; EV = CPI x AC = 0,80 x $100 = $80

1. (Ñ) Estamos realizando un estudio de mercado para un nuevo proyecto. ¿Cuáles de las herramientas de comunicación permite mantener el anonimato de los participantes?
2. **Técnica Delphi.**
3. Tormenta de ideas.
4. Distancias.
5. Escucha activa.

Realimentación: B no permite el anonimato. C y D es falso.

1. (P) Durante el proceso de distribuir la información es importante revisar las lecciones aprendidas de proyectos previos. Las lecciones aprendidas deberían ser completadas por:
2. Los patrocinadores.
3. El director del proyecto.
4. El equipo.
5. **Los interesados.**

Realimentación: A, B y C son verdaderos. D incluye a todas las anteriores.

1. (L) Estás trabajando en un proyecto con cinco personas a tu cargo. Por pedido expreso del patrocinador te agregan tres nuevas personas a tu equipo de trabajo. ¿Cuántos canales de comunicación se han incorporado?
2. 3.
3. 36.
4. 18.
5. **21.**

Realimentación: El director del proyecto y sus 5 miembros componen 6 personas. Canales iniciales = (6 x 5) / 2 = 15. Canales con 3 nuevas personas = (9 x 8) / 2 = 36. Aparecen 21 nuevos canales: 36 - 15.

1. (1) Durante el proceso de análisis cuantitativo del riesgo de un proyecto, se están utilizando las siguientes herramientas, a EXCEPCIÓN de:
2. Entrevistas.
3. Árbol de decisión.
4. **Evaluación de la calidad de los datos.**
5. Valor monetario esperado.

Realimentación: A es una herramienta del análisis cualitativo y cuantitativo del riesgo. B y D son herramientas del análisis cuantitativo del riesgo. C es una herramienta del análisis cualitativo del riesgo.

1. (2) En el proceso de identificación de riesgos de un proyecto, el equipo de trabajo del proyecto ha determinado que existen riesgos que probablemente ocurran y que no han sido identificados. Sin embargo, en base a lecciones aprendidas de proyectos similares realizados por la empresa en el pasado, la historia indica que siempre ocurren riesgos imprevistos. Por tal motivo, el director del proyecto ha decidido agregar una \_\_\_\_\_\_\_ sobre la línea base do costos para determinar el presupuesto final.
2. Cuenta de control.
3. Reserva para contingencias.
4. Señal de alerta para los excesos de costos.
5. **Reserva de gestión.**

Realimentación: A y C no corresponden. B forma parte de la línea base del proyecto.

1. (3) El director de proyecto y su equipo acaban de finalizar el plan de respuesta al riesgo para un proyecto. ¿Qué es lo próximo que seguramente ocurrirá en este proyecto?
2. Determinar los riesgos que requieren un trato urgente.
3. **Modificar paquetes de trabajo en la estructura de desglose del trabajo.**
4. Estimar la probabilidad que el proyecto cumpla con los plazos.
5. Analizar las listas de control.

Realimentación: A es una salida del análisis cualitativo. C es una salida del análisis cuantitativo. D es una herramienta para identificar los riesgos. Generalmente el plan de respuesta al riesgo implica cambios en el alcance, por lo que deberán modificarse los paquetes de trabajo y la EDT.

1. (1) Estás realizado una tabla de doble entrada combinando la probabilidad de ocurrencia y el impacto. Luego de colocar un puntaje a la probabilidad y el impacto, multiplicas ambos valores para calificar y priorizar los riesgos. ¿En qué proceso estás trabajando?
2. Matriz probabilidad e impacto.
3. Análisis cuantitativo del riesgo.
4. **Análisis cualitativo del riesgo.**
5. Registro de riesgos.

Realimentación: A, B son falsas. D podría ser en caso que se haya contratado la otra empresa desde ahora.

1. (2) El director del proyecto está utilizando un árbol de decisión para determinar qué tipo de tractor es preferible comprar para el proyecto agrícola. El tractor A tiene un precio de $10.000 y un 30% de probabilidad de rotura. En caso de rotura el arreglo del tractor A asciende a $4.000. Por su parte el tractor B tiene un valor de $12.000 y un 5% de probabilidad de rotura. En caso que se rompa el tractor B, su costo de reparación sería de $1.000. ¿Qué tractor le conviene comprar?
2. **Tractor A.**
3. Tractor B.
4. Es lo mismo comprar A o B.
5. Falta información para completar el árbol de decisión.

Realimentación: Tractor A = $10.000 + 30% x $4.000 + 70% x $0 = $11.200

Tractor B = $12.000 + 5% x $1.000 + 95% x $0 = $12.050

Lo más económico es el tractor A.

1. (3) El equipo de trabajo ha identificado un riesgo muy significativo en el proyecto. Por tal motivo, deciden modificar el diseño original del producto. Este cambio de diseño implica varios costos adicionales al proyecto que no podrán agregarse al precio de mercado del producto. La técnica empleada para gestionar este riesgo del proyecto se denomina:
2. **Evitar.**
3. Aceptación activa.
4. Mitigar.
5. Transferir.

Realimentación: B y D son falsas. C podría ser si no estuviera A. A es lo más correcto ya que un cambio de alcance es un buen ejemplo de evitar el riesgo.

1. (1) El listado de riesgos del proyecto se obtiene principalmente durante los siguientes procesos de gestión de los riesgos:
2. Análisis cuantitativo e identificación.
3. Identificación, análisis cualitativo y análisis cuantitativo.
4. Análisis cualitativo y control.
5. **Identificación, monitoreo y control.**

Realimentación: A, B y C son falsos porque los riesgos no se identifican durante el análisis cualitativo o cuantitativo. El listado de riesgos aparece durante la identificación y luego se actualiza ese listado durante el Monitoreo y control.

1. (2) Junto con equipo del proyecto han determinado qué se hará en caso que sucedan eventos inciertos y quién será el custodio de monitorear y controlar los riesgos. ¿Qué se acaba de realizar en este proyecto?
2. Análisis cuantitativo del riesgo.
3. **Planificación de la respuesta al riesgo.**
4. Identificación del riesgo.
5. Análisis cualitativo del riesgo.

Realimentación: 1º C, 2º D, 3º A y 4º B.

1. (4) El director del proyecto y su equipo están trabajando durante la etapa de planificación de la gestión de riesgos de un proyecto. ¿Cuál de los siguientes ítems es una herramienta de mitigación de riesgos?8
2. **Contrato.**
3. Orden de compra.
4. Propuesta del vendedor.
5. Supuestos del proyecto.

Realimentación: B, C y D son falsas.

1. (5) Se está elaborando un contrato para compra de insumos. Estos insumos son comunes en el mercado y la empresa los puede comprar a diez vendedores calificados. Seguramente, el gerente del contrato estará armando un contrato del siguiente tipo:
2. **Precio fijo más incentivo por entrega inmediata.**
3. Costo más honorario fijo.
4. Costo más incentivo por entrega inmediata.
5. Costo más porcentaje del costo.

Realimentación: Cuando el alcance es conocido y los precios de mercado son transparentes los contratos de precio fijo son los más apropiados. B, C y D se refieren a contratos de reembolso de costos.

1. (6) ¿En cuál de los siguientes grupos de procesos generalmente NO hay ningún proceso relacionado con la gestión de las adquisiciones del proyecto?
2. Cierre.
3. Seguimiento y control.
4. Ejecución.
5. **Iniciación.**

Realimentación: A y C son falsas. B es una mala práctica ya que el contrato no dice eso. D es lo primero que se debería hacer y al mismo tiempo comenzar una investigación y negociación de ese contrato.

1. (4) La Empresa MDZ ha contratado a una Consultora para que realice un proyecto. La Consultora ha fijado honorarios de $180 por hora mientras dure el proyecto. ¿Qué tipo de contrato han firmado las partes?
2. Costo más porcentaje del costo.
3. **Por tiempo y materiales.**
4. Precio fijo más incentivo.
5. Costo más honorario fijo.

Realimentación: A, C y D son falsas. Los honorarios por hora son un buen ejemplo de contratos por tiempo y materiales.

1. (5) Has creado un contrato de reembolso de costos para tu cliente. ¿Qué elementos debe contener siempre este tipo de contrato?
2. **Oferta.**
3. Certificación por un abogado.
4. Valor monetario del ítem adquirido.
5. Fecha de inicio y aceptación de la misma.

Realimentación: Todo contrato para que sea lícito debe incluir oferta, consideración y voluntad de las partes. B y D son falsas. C no siempre va en los contratos, por ejemplo en un contrato de reembolso de costo podría no figurar el precio.

1. (6) En tu proyecto te han solicitado colaboración para comenzar a planificar qué bienes deberán adquirirse externamente y cuáles podrán ser provistos internamente. Además, deben definir qué tipo de contrato es el más conveniente en cada caso. ¿Qué será lo MENOS utilizado para comenzar a realizar lo que te han solicitado?
2. Línea base del alcance.
3. Factores ambientales de la empresa.
4. **Documentos de la adquisición.**
5. Activos de los procesos de la organización.

Realimentación: A no es proactivo. B es falso. C es lo primero que debería hacer. D podría ser si no existe C.

1. (4) El director del proyecto está solicitando al patrocinador que se incluya un incentivo en el contrato con el vendedor. El principal objetivo de estos incentivos será:
2. Facilitar el control de facturas por parte del vendedor.
3. **Sincronizar objetivos entre comprador y vendedor.**
4. Transferir el riesgo de costo al comprador.
5. Incentivar las órdenes de compra.

Realimentación: A, C y D son falsas.

1. (5) Durante la etapa de planificación de las compras y adquisiciones de un proyecto, se está evaluando la posibilidad de comprar algunos insumos en lugar de la fabricación propia. ¿Qué tipo de contrato tendrá mayor riesgo de costo para el vendedor de estos insumos?
2. Precio Fijo más ajuste por inflación.
3. Costo más incentivo.
4. **Precio Fijo.**
5. Tiempo y Materiales.

Realimentación: Mayor riesgo de costo para el vendedor: 1º precio fijo, 2º precio fijo con ajuste inflacionario, 3º tiempo y materiales, 4º costo más incentivo.

1. (B) El director del proyecto está en una reunión explicando al equipo cuáles son los próximos hitos a cumplir en función del plan para la dirección del proyecto. ¿Cuáles son las características de un hito?
2. Duración igual a cero.
3. Indica la finalización de un evento principal del proyecto.
4. Establece la finalización de los principales entregables.
5. **Todas las anteriores.**

Realimentación: A, B y C son verdaderas. En el examen del CAPM® generalmente no hay ítems que mencionen “todas las anteriores” o “ninguna de las anteriores”. Pero aquí nos sirve para estudiar.

1. (D) Todos los enunciados siguientes forman parte del Plan para la dirección del proyecto a EXCEPCIÓN de:
2. Estructura de Desglose del Trabajo.
3. **Plan de administración del Presupuesto.**
4. Matriz de Asignación de Responsabilidades.
5. Plan de gestión de la calidad.

Realimentación: A, C y D son verdaderas. B no figura en la Guía del PMBOK® por eso es falsa.

1. (K) ¿Cuál de las siguientes alternativas sería la más recomendable para la solución de un conflicto?
2. Colaborar.
3. Forzar.
4. **Confrontar.**
5. Eludir.

Realimentación: “Colaborar” es falso por ser una solución perder-perder. La peor respuesta hubiera sido “forzar” o “eludir”. La respuesta correcta es “Confrontar” porque es sinónimo de resolución de conflictos y esa es la mejor alternativa para buscar una solución ganar-ganar.

1. (V) Una vez completado el enunciado del alcance del proyecto, el cliente y el patrocinador acortaron el cronograma en cuatro semanas y decidieron que el proceso para crear la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) quede afuera del proyecto. El director del proyecto les informa que no deberían eliminar la EDT ¿Por qué estará sugiriendo esto el director del proyecto? Porque la EDT \_\_\_\_\_\_
2. Provee las bases para reutilizar en otros proyectos.
3. Ayuda a lograr el compromiso del equipo hacia el proyecto.
4. Provee un diagrama jerárquico del proyecto.
5. **Se emplea para estimar actividades, costos y recursos.**

Realimentación: A, B y C son verdaderas, pero D es lo más importante.

1. (2) El director del proyecto ha identificado los riesgos del proyecto, ha realizado el análisis de probabilidad e impacto y ha asignado riesgos a diferentes personas propietarias del riesgo. El próximo paso será colocar toda esa información en el:
2. **Registro de riesgos.**
3. Disparador de riesgo.
4. Listado de riesgos.
5. Plan de respuesta al riesgo.

Realimentación: La salida de la cuantificación de los riesgos es la actualización del registro de riesgos. B es falsa. C es una salida de la identificación de riesgos. D se realizará en base al registro de riesgos actualizado.

1. (D) ¿Cuál de las siguientes variables NO forma parte de las restricciones del proyecto?
2. Recursos.
3. Riesgo.
4. Calidad.
5. **Cliente.**

Realimentación: Recursos, Riesgo y Calidad son restricciones del proyecto que compiten entre sí, junto con el alcance, presupuesto y cronograma. Guía PMBOK®, 4ta Ed. Pág. 6.

1. (C) Si aumenta el presupuesto de un proyecto, ¿qué podría ocurrir?
2. **Aumenta el alcance.**
3. Aumenta el plazo.
4. Disminuye la calidad.
5. Aumenta el riesgo.

Realimentación: Mayor presupuesto = Mayor alcance, o menor plazo, o mayor calidad o menor riesgo. Guía PMBOK®, 4ta Ed. Pág. 7, 2do párrafo.

1. (E) ¿Cuál de los siguientes ítems es uno de los factores ambientales de la empresa?
2. **Normas de la industria.**
3. PMO.
4. Plantillas de trabajo.
5. Procedimientos del control de cambios.

Realimentación: Las normas de la industria son factores ambientales. La PMO, plantillas y procedimientos pueden ser activos de los procesos de la organización. Guía PMBOK®, 4ta Ed. Pág. 14.

1. (A) El \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ tiene un alcance de negocio que suele cambiar con los objetivos estratégicos de la organización.
2. Proyecto.
3. **Portafolio.**
4. Programa.
5. Sub-proyecto.

Realimentación: El Portafolio, que incluye programas y proyectos, tiene un alcance estratégico y de negocios. Guía PMBOK®, 4ta Ed. Pág. 9.

1. (Z) Las fases del proyecto suelen completarse de manera \_\_\_\_\_\_\_\_, pero en ciertas ocasiones pueden superponerse.
2. **Secuencial.**
3. Lógica blanda.
4. Lógica dura.
5. Discrecionales.

Realimentación: Lógica blanda, lógica dura y discrecional, son secuencias de actividades. Las fases de proyecto suelen ser secuenciales y/o superpuestas. Guía PMBOK®, 4ta Ed. Pág. 18, 4to párrafo.

1. (C) Por lo general, una fase del proyecto se cierra formalmente con:
2. Revisión de los entregables.
3. Aceptación de los entregables.
4. **Revisión y aceptación de los entregables.**
5. El acta de constitución del proyecto.

Realimentación: “Revisar entregables” y “aceptar entregables” son verdaderos, pero incompletos. “El acta de constitución” podría indicar el fin del grupo de procesos de iniciación, pero no el cierre de una fase del proyecto. Guía PMBOK®, 4ta Ed. Pág. 20, 4to párrafo.

1. (Z) Existen 3 tipos de relaciones entre fases del proyecto: secuencial, \_\_\_\_\_\_ , y de superposición.
2. **Iterativa.**
3. Lógica blanda.
4. Lógica dura.
5. Discrecionales.

Realimentación: Lógica blanda, lógica dura y discrecional, son secuencias de actividades, no de fases de proyectos. Guía PMBOK®, 4ta Ed. Págs 21 y 22.

1. (Q) La autoridad del director de proyectos y disponibilidad de recursos, es MAYOR en una organización:
2. **Matricial fuerte.**
3. Matricial balanceada.
4. Matricial débil.
5. Funcional.

Realimentación: La mayor autoridad del DP existe en organizaciones orientadas a proyectos, y luego en las matriciales fuertes. Guía PMBOK®, 4ta Ed. Pág. 28.

1. (S) ¿Cuál de los siguientes ítems NO es una característica de todos los procesos para la dirección de proyectos?
2. Entradas.
3. **Capacitación.**
4. Herramientas y Técnicas.
5. Salidas.

Realimentación: Todo proceso tiene entradas, herramientas o técnicas, y salidas. Guía PMBOK®, 4ta Ed. Pág. 37, 2do párrafo.

1. (D) ¿Cuál de los siguientes ítems sería el MENOS necesario para alcanzar un proyecto exitoso?
2. Seleccionar los procesos adecuados para cumplir con los objetivos del proyecto.
3. Satisfacer las necesidades y expectativas de los interesados.
4. Equilibrar las demandas contrapuestas entre alcance, cronograma, presupuesto, recursos, calidad y riesgos.
5. **Satisfacer al patrocinador.**

Realimentación: Satisfacer al patrocinador es correcto, pero no necesariamente el que define un proyecto exitoso. Por ejemplo, podría estar contento el patrocinador, pero muy disconforme el cliente. Guía PMBOK®, 4ta Ed. Pág. 37.

1. (U) Al Director del Proyecto le han solicitado que preste mucha atención al aseguramiento de la calidad del proyecto, ¿En qué grupo de proceso se lleva a cabo el aseguramiento de la calidad?
2. Seguimiento y control.
3. Cierre
4. Iniciación.
5. **Ejecución.**

Realimentación: El aseguramiento de la calidad se realiza durante la ejecución. Guía PMBOK®, 4ta Ed. Pág. 43.