**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. (T) ¿Cuánto dura un hito?
2. Es más corto que la duración de la actividad más larga.
3. Es más corto que la actividad que representa.
4. **No tiene duración.**
5. Es de la misma longitud de la actividad que representa.

Realimentación: Un hito muestra la conclusión de una serie de actividades o paquetes de trabajo. Por consiguiente, no tiene tiempo por sí mismo.

1. (G) La holgura de una actividad se determina a través de:
2. Realizar el análisis de Monte Carlo.
3. Determinar el tiempo de espera entre actividades.
4. Determinar el retraso.
5. **Determinar la longitud de tiempo que la actividad se puede atrasar sin que se retrase la ruta crítica.**

Realimentación: La holgura de una actividad es la longitud de tiempo que la actividad se puede atrasar sin retrasar la ruta critica.

1. (B) ¿Cuándo se utiliza un diagrama de hitos en lugar de un diagrama de barras?
2. Planificación del proyecto.
3. Cuando se reporta a los miembros del equipo.
4. **Cuando se reporta a la gerencia.**
5. Análisis de riesgos.

Realimentación: Ambos tipos de diagramas se utilizan en la planificación del proyecto. Los miembros del equipo necesitan ver los detalles y lo que requieren es un diagrama de barras más que un diagrama de hitos. El análisis de riesgos podría hacer uso de ambos diagramas. Un diagrama de hitos se utiliza en lugar de un diagrama de barras para cualquier situación en donde quieras informar de una manera menos detallada. Dado que los diagramas de barras pueden asustar a las personas por su complejidad y a menudo muestran más detalle del necesario a nivel gerencial, los diagramas de hitos son más efectivos para informar a la gerencia.

1. (T) Tu plan para la dirección del proyecto resulta en un cronograma del proyecto que es demasiado largo. Si el diagrama de red del proyecto no puede cambiar pero tienes recursos de personal adicionales, ¿qué es lo mejor que puedes hacer?
2. Implementar la técnica de ejecución rápida.
3. Nivelar los recursos.
4. **Comprimir el proyecto.**
5. Realizar el análisis de Monte Carlo.

Realimentación: La nivelación de recursos generalmente prolonga el cronograma. El análisis Monte Carlo no aborda directamente las restricciones de esta situación. Para comprimir el cronograma, puede implementar tanto la técnica de compresión como la de ejecución rápida. Sin embargo, la situación dice que el diagrama de red no puede cambiar. Esto elimina la opción de ejecución rápida, dejando la compresión del proyecto como la mejor respuesta.

1. (G) ¿Cuál de los siguientes procesos incluye preguntarle a los miembros del equipo acerca de los estimados de tiempo para sus actividades y llegar a acuerdos sobre la fecha de calendario para cada actividad?
2. Secuenciar las actividades.
3. **Desarrollar el cronograma.**
4. Definir el alcance.
5. Desarrollar el acta de constitución del proyecto.

Realimentación: Para el momento en el que este proceso se esté llevando a cabo, Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto, Secuenciar las Actividades y Definir el Alcance ya habrán sido concluidos. Los miembros del equipo habrían proporcionado estimados en el proceso Estimar la Duración de las Actividades, pero el director del proyecto puede hablarles acerca de esos estimados como parte del desarrollo del cronograma del proyecto. El proceso definido en la pregunta es Desarrollar el Cronograma.

1. (B) Un nuevo proyecto de desarrollo de producto tiene cuatro niveles en la estructura de desglose del trabajo y ha sido secuenciado utilizando el método de diagramación por precedencia. Se han recibido los estimados de duración de las actividades. ¿Qué se debe hacer a CONTINUACIÓN?
2. Crear una lista de actividades.
3. Comenzar la estructura de desglose del trabajo.
4. Finalizar el cronograma.
5. **Comprimir el cronograma.**

Realimentación: Lo que en realidad se te esta preguntando es: “¿quése realiza después del proceso Estimar la Duración de las Actividades?" La estructura de desglose del trabajo y la lista de actividades se realizan antes de Estimar la Duración de las Actividades. El cronograma no está finalizado hasta después de la compresión del cronograma. Por lo tanto, la compresión del cronograma se hace a continuación.

1. (T) ¿Cuál de los siguientes es un beneficio de la estimación análoga del proyecto?
2. Estará más cerca de lo que el trabajo en realidad va a necesitar.
3. Está basada en una comprensión detallada de lo que el trabajo necesita.
4. **Proporciona al equipo del proyecto una comprensión de las expectativas de la gerencia.**
5. Ayuda al director de proyectos a determinar si el proyecto cumplirá con el cronograma.

Realimentación: Recuerda que los estimados análogos se consideran estimados descendentes de alto nivel. Por lo tanto, no están basados en una comprensión detallada de lo que el trabajo necesita. El director de proyectos necesita más que estimados análogos (alto nivel) para determinar si el proyecto cumplirá con el cronograma o no. El beneficio de una estimación análoga del proyecto es que se trata de las expectativas de la gerencia sobre cuanto costará el proyecto. Cualquier diferencia entre la estimación análoga y la estimación detallada ascendente se puede conciliar en los procesos de planificación.

1. (G) Un miembro del equipo de investigación y desarrollo te dice que su trabajo es muy creativo como para proporcionarte un solo estimado fijo para la actividad. Entre los dos deciden usar las horas de trabajo promedio por instalación de proyectos pasados para predecir el futuro. ¿Este es un ejemplo de cuál de las siguientes?
2. **Estimación paramétrica.**
3. Estimación por tres valores.
4. Estimación análoga.
5. Análisis Monte Carlo.

Realimentación: Monte Carlo se relaciona con el análisis "que pasaría si…”. La estimación por tres valores utiliza tres estimados del tiempo por actividad. Uno podría usar datos de proyectos anteriores para obtener el estimado (estimación análoga), pero la mejor respuesta es la estimación paramétrica, porque se está utilizando la historia pasada para calcular un estimado. Un estimado, tales como horas por instalación (característica de este tipo de estimaciones).

1. (B) Una actividad tiene un inicio temprano (ES) del día 3, un inicio tardío (LS) del día 13, una finalización temprana (EF) del día 9 y una finalización tardía del día 19. La actividad:
2. Está dentro de la ruta crítica.
3. Tiene un retraso.
4. Está avanzando bien.
5. **No está en la ruta crítica.**

Realimentación: No se presenta información sobre retraso o progreso. La actividad descrita tiene holgura, porque hay una diferencia entre el inicio temprano y el inicio tardío. Una actividad que tiene holgura probablemente está en la ruta crítica.

1. (T) Al acto de reorganizar los recursos de modo que se utilice cada mes un número constante de recursos se llama:
2. Compresión.
3. Holgura.
4. **Nivelación.**
5. Ejecución rápida.

Realimentación: La clave para esta pregunta es la frase "número constante utilizado cada mes”. Sólo la nivelación tiene tal efecto en el cronograma.

1. (Y) Una forma común de calcular la estimación a la conclusión (EAC) es tomar el presupuesto hasta la conclusión (BAC) y:
2. Dividir por SPI.
3. Multiplicar por SPI.
4. Multiplicar por CPI.
5. **Dividir por CPI.**

Realimentación: Para esta pregunta se requiere la fórmula de EAC, o sea BAC/CPI. Debes recordar la fórmula para acertar la respuesta.

1. (H) Estimación a la conclusión (EAC) es una evaluación periódica de:
2. El costo del trabajo completado.
3. El valor del trabajo llevado a cabo.
4. **El costo total anticipado al momento de concluir el proyecto.**
5. Lo que costará terminar el proyecto.

Realimentación: Al tratarse del valor ganado, varios términos tienen significados similares. Esto podría resultarte problemático. EAC significa la estimación a la conclusión. Lo que costará terminar el proyecto es la definición de ETC, o estimación hasta la conclusión.

1. (N) SI el valor ganado (EV)=350, costo actual (AC) = 400, valor planificado (PV) = 325, ¿cuál es la variación del costo (CV)?
2. 350.
3. -75.
4. 400.
5. **-50.**

Realimentación: La formula es CV = EV - AC. Por lo tanto, CV = 350 - 400, o CV = -50.

1. (Y) El enfoque principal de la estimación del costo del ciclo de vida del proyecto es para:
2. Estimar costos de instalación.
3. Estimar costos de operación y mantenimiento.
4. Considerar costos de instalación durante la planificación de costos del proyecto.
5. **Considerar costos de operaciones y mantenimiento durante la toma de decisiones sobre el proyecto.**

Realimentación: La estimación del costo del ciclo de vida se encarga de los costos de operación y mantenimiento y los nivela con los costos del proyecto para intentar reducir los costos a lo largo de toda la vida del proyecto.

1. (H) Un índice de desempeño del costo (CPI) de 0,89 significa:
2. En este momento esperamos que el proyecto total cueste 89 por ciento más de lo planificado.
3. Una vez completado el proyecto, habremos gastado 89 por ciento más de lo planificado.
4. El proyecto progresa a 89 por ciento de la tasa prevista.
5. **El proyecto está obteniendo 89 centavos de cada dólar invertido.**

Realimentación: El CPI es menor a uno, así que la situación es mala. El proyecto únicamente está obteniendo 89 centavos de cada dólar invertido.

1. (N) Un índice de desempeño del cronograma (SPI) de 0,76 significa:
2. Te has excedido del presupuesto.
3. Te has adelantado al cronograma.
4. **Estás progresando a 76 por ciento del ritmo que se planificó originalmente.**
5. Estás progresando a 24 por ciento del ritmo que se planificó originalmente.

Realimentación: Las preguntas acerca del valor ganado requieren un cálculo o interpretación de los resultados. En este caso, el proyecto progresa a 76 por ciento de la tasa prevista.

1. (Y) ¿Cuál de los siguientes NO se necesita para generar una estimación del proyecto?
2. Una EDT.
3. Un diagrama de red.
4. Riesgos.
5. **Un sistema de control de cambios.**

Realimentación: No se necesita el sistema de control de cambios para obtener estimados, pero no e pueden desarrollar estimados sin las otras tres opciones. Se necesita una EDT para definir las actividades, un diagrama de red para ver las relaciones y los riesgos para determinar contingencias. NOTA: Estos son riesgos de alto nivel, no son los riesgos detallados que identificamos mas adelante en la planificación del proyecto.

1. (H) ¿En qué grupo de proceso de dirección de proyectos se hace una versión preliminar de la estimación aproximada de orden de magnitud?
2. Planificación.
3. Cierre.
4. Ejecución.
5. **Iniciación.**

Realimentación: Este estimado tiene un rango amplio. Se realiza durante la iniciación del proyecto, cuando no se sabe mucho acerca de éste.

1. (N) La reserva para contingencias de los costos debe ser:
2. Ocultada para prevenir que la dirección decida no permitir la reserva.
3. Añadida a cada actividad para proveerle al cliente una ruta crítica más corta.
4. Mantenida por la dirección para cubrir sobrecostos.
5. **Añadida a los costos base del proyecto para afrontar los riesgos.**

Realimentación: Esconder la reserva es una acción inapropiada. Añadir costo a cada actividad no acortará la ruta crítica, por lo cual es un enunciado incorrecto. Las reservas para gestión, no las reservas para contingencia, son mantenidas por la gerencia para cubrir los sobrecostos. Durante el proceso de la gestión de los riesgos, determinas las reservas para contingencia apropiadas para cubrir el costo de los riesgos identificados.

1. (Y) La mejor manera de describir la diferencia entre la línea base de costos y el presupuesto de costos sería diciendo que es:
2. **Las reservas para gestión.**
3. Las reservas para contingencia.
4. La estimación del costo del proyecto.
5. La cuenta del costo.

Realimentación: Las cuentas de costos se incluyen en la estimación del costo del proyecto, y las reservas para contingencia se agregan también para formar así la línea de base de costos: Luego, las reservas de gestión se suman y dan como resultado eI presupuesto de costos. Estas reservas de gestión constituyen la diferencia entre la línea base de costos y el presupuesto para costos.

1. (Q) En la reunión de planificación con la gerencia general te informan sobre la importancia de un proyecto para cubrir una porción de demanda insatisfecha del mercado, a la cual han querido ofrecer servicios desde hace tres años. ¿A qué tipo de planificación pertenece este proyecto?
2. Planificación de programas.
3. Planificación del portafolio.
4. **Planificación estratégica.**
5. Ciclo de vida del producto.

Realimentación: Los proyectos son planes tácticos que responden a los lineamientos estratégicos de la planificación empresarial. La importancia de la demanda satisfecha encuadra en el plan estratégico. A y B podrían ser opciones si no existiera C. D es falsa.

1. (A) ¿En cuáles grupos de procesos de dirección de proyectos deben identificarse los interesados?
2. Control y cierre.
3. **Iniciación, planificación, ejecución, Monitoreo y control.**
4. Planificación, Monitoreo y control.
5. Iniciación y planificación.

Realimentación: Si bien es muy importante identificar a los interesados en las etapas iniciales, esto se repite durante la planificación, ejecución y control. D podría considerarse si no estuviera B.

1. (Z) ¿Cuál de los siguientes elementos será considerado de mayor importancia relativa por el equipo del proyecto?
2. Primero calidad, luego costo y después tiempo.
3. Calidad.
4. Alcance.
5. **Son todos de igual importancia al menos que se enuncie de otra manera.**

Realimentación: Todas las restricciones del proyecto se deberían considerar con el mismo peso relativo, a menos que se explicite lo contrario.

1. (Q) Cuál de los siguientes ítems tiene mayor nivel jerárquico:
2. Programa.
3. **Portafolio.**
4. Proyecto.
5. Actividades.

Realimentación: 1º Portafolio, 2º Programa, 3º Proyecto, 4º Actividades.

1. (A) Usted trabaja como líder de proyecto en una empresa con una estructura tradicional funcional. Su nivel de autoridad en los proyectos será:
2. Alto.
3. Moderado.
4. Balanceado.
5. **Bajo.**

Realimentación: En una organización funcional, el nivel de autoridad del director de proyectos es bajo. En la organización matricial el director de proyectos comienza a tener poder.

1. (X) ¿Cuáles son los grupos de procesos de la dirección de proyectos?
2. **Iniciación, Planificación, Ejecución, Seguimiento y Control, Cierre.**
3. Planificar, Hacer, Revisar, Actuar.
4. Concepción, Planificación, Ejecución, Cierre.
5. Iniciación, Planificación, Control, Cierre.

Realimentación: En base al PMBOK® existen cinco grupos de procesos: iniciación, planificación, ejecución, seguimiento-control, y cierre.

1. (W) Tienes que finalizar con el proceso de planificación. ¿Qué es lo mínimo que debería asegurarse antes de comenzar con la ejecución del proyecto?
2. Que ha finalizado el acta de constitución del proyecto.
3. Documentar todos los riesgos conocidos antes de documentar los supuestos generales.
4. Finalizar el aseguramiento de la calidad antes de determinar las métricas de Calidad.
5. **Crear una lista de actividades antes de la creación de un diagrama de red.**

Realimentación: A ya se realizó durante la iniciación. B es falsa: primero supuestos y luego los riesgos. C es falsa: primero las métricas y luego la planificación.

1. (S) Durante la etapa de elaboración del plan para la dirección del proyecto, el equipo de trabajo, por lo general, estará MENOS involucrado en la creación de lo siguiente:
2. Presupuesto.
3. **Plan de Distribuir la información.**
4. Plan de Gestión de Riesgos.
5. Cronograma.

Realimentación: A, C y D: el equipo de proyecto debe estar MUY involucrado.

1. (X) El patrocinador está por comenzar el proceso de iniciación de un proyecto. Todos los siguientes ítems son necesarios antes de comenzar este proceso, a EXCEPCIÓN de:
2. Enunciado del trabajo.
3. Estándares de la industria.
4. **El director del proyecto.**
5. Requisito de negocio.

Realimentación: A, B y D: entradas de la iniciación. C es una salida de la iniciación.

1. (W) Durante la etapa de planificación el director del proyecto solicita a los miembros de su equipo que informen sobre el porcentaje de avance de las tareas que están realizando. Uno de los miembros del equipo le contesta que no puede enviar lo solicitado. ¿Cuál podría ser la causa raíz de este problema?
2. El director del proyecto no consiguió la autorización formal del gerente funcional para utilizar ese recurso humano.
3. El proyecto no tiene un adecuado sistema de recompensas para motivar a los trabajadores y facilitar su cooperación.
4. **El director del proyecto no definió los paquetes de trabajo.**
5. El miembro del equipo no está capacitado para este proyecto.

Realimentación: A no es apropiado. B podría ser si no existe C. D es falsa: no se debe culpar a las personas.