**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. (R) Un director de proyectos nuevo te ha pedido un consejo sobre la creación de una estructura de desglose del trabajo. Después de explicarle el proceso, te pregunta qué software debe usar para crear la EDT y qué debe hacer con ella cuando esté completa. Quizás responsas que la imagen no es el resultado más valioso de crear una EDT, sino es:
2. Un diagrama de barras.
3. **La aceptación del equipo.**
4. Actividades.
5. Una lista de riesgos.

Realimentación:

1. (F) Para dirigir un proyecto de manera efectiva se debe desglosar el trabajo en piezas pequeñas. ¿Cuál de las siguientes NO describe hasta dónde se debe desglosar el trabajo?
2. Hasta que tiene una conclusión significativa.
3. Hasta que lógicamente no se puede subdividir más.
4. **Hasta que se pueda hacer por una persona.**
5. Hasta que se pueda estimar de modo realista.

Realimentación:

1. (V) Un director de proyectos puede utilizar \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ para asegurarse de que los miembros del equipo conocen claramente qué trabajo se incluye en cada uno de sus paquetes de trabajo.
2. El enunciado del alcance del proyecto.
3. El alcance del producto.
4. **El diccionario de la EDT.**
5. El cronograma.

Realimentación: La EDT es una entrada a todas estas opciones. Sin embargo, la aceptación del equipo es un resultado directo del proceso Crear la Estructura de Desglose del Trabajo, mientras que las otras opciones utilizan la EDT como ayuda para su finalización. Involucrar al equipo para crear la EDT proporciona a los miembros del equipo una comprensión sobre dónde se ubican sus piezas dentro del plan general para la dirección del proyecto y les da un indicio del impacto de su trabajo en el proyecto, en su totalidad.

1. (R) La fase de construcción de un nuevo producto de software está por finalizar. Las siguientes fases son prueba e implementación. El proyecto lleva dos semanas de adelanto con respecto al cronograma. ¿Por cuál de los siguientes procesos el director de proyectos debe preocuparse MÁS antes de pasar a la fase final?
2. **Verificar el Alcance.**
3. Realizar el Control de Calidad.
4. Informar el Rendimiento.
5. Controlar los Costos.

Realimentación: EI proceso Verificar el Alcance se ocupa de Ia aceptación del cliente. Sin esta aceptación, el director de proyectos no podrá avanzar a la siguiente fase del proyecto.

1. (F) Todos los siguientes son parte de la línea base del alcance EXCEPTO:
2. **El plan para la gestión del proyecto.**
3. El enunciado del alcance del proyecto.
4. La estructura de desglose del trabajo.
5. El diccionario de la EDT.

Realimentación: La línea base del alcance incluye la EDT, el diccionario de la EDT y el enunciado alcance del proyecto. El plan de gestión del alcance del proyecto no es parte de la línea base del alcance.

1. (V) El desarrollo de la línea base del alcance puede describirse MEJOR como la responsabilidad de:
2. Los gerentes funcionales.
3. **El equipo del proyecto.**
4. Todos los interesados.
5. El expedidor del proyecto.

Realimentación: Después de obtener los aportes del diente y otros interesados, el equipo del proyecto es responsable de desarrollar la línea base del alcance. Recuerda que la línea base del alcance incluye Ia EDT, el diccionario de la EDT y el enunciado del alcance del proyecto.

1. (R) ¿Cuál de las siguientes es una salida del proceso Recopilar los Requisitos?
2. **Matriz de rastreabilidad de requisitos.**
3. Enunciado del alcance del proyecto.
4. Estructura de desglose del trabajo.
5. Solicitudes de cambio.

Realimentación: El enunciado del alcance del proyecto es una salida del proceso Definir el Alcance. La estructura de desglose del trabajo es una salida del proceso Crear la Estructura de Desglose del Trabajo. Las solicitudes de cambio en el alcance son salidas de los procesos Verificar el Alcance y Controlar el Alcance. La matriz de rastreabilidad de requisitos es una salida del proceso Recopilar los Requisitos y se utiliza para dar seguimiento a los requisitos a lo largo de la vida del proyecto.

1. (D) Verificar el Alcance está estrechamente relacionado con:
2. **Realizar el control de calidad.**
3. Secuencias las actividades.
4. Realizar el aseguramiento de calidad.
5. Gestión del tiempo.

Realimentación: El proceso Realizar el Control de Calidad verifica que sea correcto y el proceso Verificar el Alcance verifica la aceptación.

1. (F) Con respecto al proceso Controlar el Alcance, ¿Cuál de las siguientes es CORRECTA?
2. Una definición efectiva del alcance puede llevar a un enunciado del alcance del proyecto más completo.
3. El proceso Controlar el Alcance debe hacerse antes de la planificación del alcance.
4. **El proceso Controlar el Alcance debe estar integrado con otros procesos de control.**
5. La forma más efectiva de controlar el alcance es controlar el cronograma.

Realimentación: Si bien es cierto que una definición efectiva del alcance puede llevar a un enunciado del alcance del proyecto más completo, ésta no puede ser la respuesta, ya que no tiene que ver con control. La planificación del alcance ocurre antes del proceso Controlar el Alcance, no después del mismo. Controlar el cronograma no es la mejor forma para controlar el alcance, por lo cual esa no es la mejor respuesta. Los procesos de control no actúan en forma aislada. Es muy probable que un cambio en uno afecte a los otros. Por lo tanto, la necesidad de integrar el proceso Controlar el Alcance con otros procesos de control es la mejor respuesta.

1. (V) ¿Cuál de las siguientes describe MEJOR el análisis del producto?
2. Trabajar con el cliente para determinar la descripción del producto.
3. Analizar matemáticamente la calidad deseada para el proyecto.
4. **Adquirir una mejor comprensión del producto del proyecto para crear el enunciado del alcance del proyecto.**
5. Determinar si pueden alcanzarse los estándares de calidad del proyecto.

Realimentación: Necesitas tener una descripción del producto antes de que puedas hacer el análisis del producto. El análisis del nivel de calidad deseado está relacionado con el proceso Planificar la Calidad. Determinar si pueden alcanzarse los estándares de calidad del proyecto se realiza en el proceso Realizar el Aseguramiento de Calidad. El análisis del producto incluye la obtención de una mejor comprensión del producto del proyecto para crear el enunciado del alcance del proyecto.

1. (U) ¿Quién es el principal responsable de la gestión de la calidad del proyecto?
2. El ingeniero del proyecto.
3. **El director del proyecto.**
4. El gerente de calidad.
5. El miembro del equipo.

Realimentación: Aunque cada persona que trabaja en el proyecto debería revisar su propio trabajo, en última instancia el director de proyectos tiene la responsabilidad de la calidad del proyecto como un todo.

1. (J) Calidad es:
2. Cumplir y superar las expectativas del cliente.
3. Agregar extras para hacer feliz al cliente.
4. **El grado en que el proyecto cumple con los requisitos.**
5. Cumplimiento de los objetivos de la dirección.

Realimentación: Puede haber un impacto en los costos (o en el tiempo, riesgos, etc.) atribuible a exceder las expectativas o agregarle extras. La calidad es el grado en el que el proyecto cumple con los requisitos.

1. (M) Todos los siguientes son herramientas de Realizar el Control de Calidad EXCEPTO:
2. Inspección.
3. **Costo de calidad.**
4. Diagrama de Pareto.
5. Diagrama de Espina de Pescado.

Realimentación: La inspección, los diagramas de Pareto y los diagramas de espina de pescado son herramientas de Realizar el Aseguramiento de la Calidad o Realizar el Control de Calidad (dependiendo de como sean utilizadas). El costo de la calidad es parte de Planificar la Calidad, asegurándose de que el proyecto no este gastando demasiado para alcanzar un nivel de calidad en particular.

1. (U) El diagrama de Pareto ayuda al director de proyectos a:
2. **Centrarse en los incidentes más críticos para mejorar la calidad.**
3. Centrarse en estimular el pensamiento.
4. Explorar una futura salida deseada.
5. Determinar si un proceso está fuera de control.

Realimentación: Los diagramas de espina de pescado a menudo se utilizan para estimular el pensamiento y explorar una futura salida deseada. Determinar si un proceso esta fuera de control es una función de los diagramas de control. Centrarse únicamente en los incidentes críticos para mejorar la calidad se relaciona con los diagramas de Pareto.

1. (J) Un diagrama de control ayuda al director de proyectos a:
2. Centrarse en los incidentes más críticos para mejorar la calidad.
3. Centrarse en estimular el pensamiento.
4. Explorar una futura salida deseada.
5. **Determinar si un proceso está funcionando dentro de los límites.**

Realimentación: Centrarse en los incidentes mas críticos para mejorar la calidad se relaciona con los diagramas de Pareto. Estimular el pensamiento y explorar una futura salida deseada se relacionan con los diagramas de espina de pescado. Determinar únicamente si un proceso esta funcionando dentro de los límites se relaciona con los diagramas de control.

1. (M) La desviación estándar es una medida de qué tan/tanto:
2. Lejos está el estimado más alto.
3. **Lejos está la medición de la media.**
4. Correcta es la muestra.
5. Tiempo queda del proyecto.

Realimentación: La desviación estándar es la medida de un rango alrededor de la media.

1. (U) ¿A qué porcentaje del total de distribución equivale 3 sigma de la media?
2. 68,27 por ciento.
3. 99,9999998 por ciento.
4. 95,45 por ciento.
5. **99,73 por ciento.**

Realimentación: Es importante conocer los porcentajes de distribución que equivalen para 1, 2, 3 y 6 sigma.

1. (J) Todo lo siguiente es ocasionado por las auditorías de calidad, EXCEPTO:
2. Determinación de si las actividades del proyecto cumplen con las políticas de la organización.
3. Procesos mejorados para incrementar la productividad.
4. **Creación de las métricas de calidad.**
5. Confirmación de la implementación de las solicitudes de cambio aprobadas.

Realimentación: Las métricas de calidad son una salida del proceso Planificar la Calidad. Son una entrada del proceso Realizar el Aseguramiento de la Calidad, que es el proceso en donde se realizan las auditorías de calidad.

1. (M) Un diagrama de control muestra siete puntos de datos alineados de un lado de la media. ¿Qué debe hacerse?
2. Realizar un diseño de experimentos.
3. Ajustar el diagrama para reflejar la nueva media.
4. **Encontrar una causa asignable.**
5. Nada. Esta es la regla de siete y puede ser ignorada.

Realimentación: Aquí aplica la regla de los siete. Si tienes siete puntos de datos alineados en el mismo lado de la media, estadísticamente la media ha cambiado, lo que requiere la corrección del problema.

1. (U) Te piden que selecciones las herramientas y técnicas para implementar un programa de aseguramiento de la calidad para complementar las actividades de control de calidad existentes. ¿Cuál de los siguientes NO sería apropiado para este propósito?
2. Auditorías de calidad.
3. Muestro estadístico.
4. Diagramas de Pareto.
5. **Grupos focales.**

Realimentación: Las auditorías de calidad, el muestreo estadístico y los diagramas de Pareto son herramientas y técnicas usadas en los procesos Realizar el Aseguramiento de Calidad y Realizar el Control de Calidad. Los .grupos focales son herramientas del proceso Recopilar los Requisitos y no serán útiles en el proceso Realizar el Aseguramiento de Calidad.

1. (I) ¿Cuál de las siguientes técnicas de resolución de conflictos generará la solución MÁS duradera?
2. Forzar.
3. Suavizar.
4. Consentir.
5. **Resolución de problemas.**

Realimentación: La resolución de problemas normalmente toma más tiempo, pero obtiene la aceptación de todos, por lo que presenta una solución mucho más duradera.

1. (K) Las causas MÁS frecuentes de conflicto en un proyecto son los cronogramas, prioridades del proyecto y:
2. Personalidad.
3. **Recursos.**
4. Costo.
5. Dirección.

Realimentación: Debes saber las cuatro principales fuentes de conflicto en los proyectos (cronogramas, prioridades del proyecto, recursos y opiniones técnicas) para que puedas responder esta pregunta. Que no te engañe el hecho de que aparece "personalidad" entre las opciones. No es una causa principal de conflicto.

1. (O) ¿Qué técnica de resolución de conflictos está utilizando un director de proyectos cuando afirma: *“¡no puedo resolver este asunto ahora!”*?
2. Solución de problemas.
3. Forzar.
4. Eludir.
5. **Consentir.**

Realimentación: Retrasar la controversia se conoce como eludir.

1. (I) ¿Qué muestra el histograma de recursos que no muestra una matriz de asignación de responsabilidades?
2. **Tiempo.**
3. Actividades.
4. interrelaciones.
5. La persona encargada de cada actividad.

Realimentación: La matriz de asignación de responsabilidades hace un mapa de recursos específicos comparándolos con los paquetes de trabajo de la EDT. En un histograma de recursos, el uso de recursos se muestra de forma individual o por grupos a lo largo de un periodo de tiempo.

1. (K) Durante la planificación del proyecto en una organización matricial, el director de proyectos determina que se necesitan recursos humanos adicionales. ¿A quién tendría que solicitarle estos recursos?
2. Al director de la PMO.
3. **Al gerente funcional.**
4. Al equipo.
5. Al patrocinador del proyecto.

Realimentación: En una organización matricial, el poder es compartido entre el gerente funcional y el director de proyectos, por lo que el director de proyectos tiene que negociar con el gerente funcional por los recursos.

1. (O) Durante las reuniones del equipo del proyecto, el director de proyectos le pide a cada miembro del equipo que describa el trabajo que está llevando a cabo y asigna nuevas actividades a los miembros del equipo. La duración de estas reuniones ha aumentado debido a que hay muchas actividades diferentes que tienen que ser asignadas. Esto podría estar ocurriendo por todas las siguientes razones, EXCEPTO?
2. Ausencia de una EDT.
3. Ausencia de una matriz de asignación de responsabilidades.
4. **Ausencia de nivelación de recursos.**
5. El equipo no se involucró en la planificación del proyecto.

Realimentación: La falta de una EDT, una matriz de asignación de responsabilidades o la participación del equipo en la planificación podría contribuir a reuniones excesivamente extensas para asignar recursos a las actividades. La nivelación de recursos hace referencia a mantener el mismo número de recursos en un proyecto para cada período de tiempo y no impactaría en la duración de las reuniones.

1. (I) Un director de proyectos acaba de enterarse de que un importante subcontratista de su proyecto ha estado entregando el trabajo con retraso de forma sistemática. El miembro del equipo responsable de esa parte del proyecto no tiene buenas relaciones con el subcontratista. Para resolver el problema, el director de proyectos dice: *“ambos tienen que ceder algo para que podamos resolver este problema”.* ¿Qué método de resolución de conflictos está utilizando?
2. Confrontar.
3. **Consentir.**
4. Suavizar.
5. Comunicar.

Realimentación: La confrontación tiene como resultado una situación en la que todos ganan. Suavizar hace énfasis en estar de acuerdo, y no en las diferencias: EI acto en el que dos partes ceden algo se conoce como consentir.

1. (K) Un proyecto cuenta con varios equipos. En el pasado, el equipo C ha incumplido varias veces con las fechas límites. Esto ha ocasionado que el equipo D tenga que comprimir la ruta crítica en varias ocasiones. Como líder del equipo D, es necesario que te reúnas con:
2. El líder del equipo C.
3. El director del proyecto.
4. El director del proyecto y la gerencia.
5. **El director del proyecto y el líder del equipo C.**

Realimentación: Aquellos involucrados en el problema deben resolverlo. EI hecho de que hayan tenido que comprimir la ruta crítica varias veces implica que el equipo D ya ha intentado enfrentarse a este problema. En este caso, los dos miembros del equipo necesitan reunirse. El nivel de esta situación requiere que el director de proyectos se involucre también.

1. (O) Las evaluaciones del desempeño del proyecto difieren de las evaluaciones del desempeño del equipo en que las evaluaciones del desempeño del proyecto se centran en:
2. **El desempeño de un miembro individual del equipo en un proyecto.**
3. Una evaluación de la efectividad del equipo del proyecto.
4. Un esfuerzo de formación de equipo.
5. Reducir la tasa de rotación del personal.

Realimentación: Preguntas como esta pueden hacer enloquecer a las personas en el examen pues es confundirse. Lo mejor que puedes hacer es ver los términos utilizados aquí (evaluaciones del desempeño del proyecto y evaluaciones del desempeño del equipo) y hacer una revisión mental de lo que cada una significa ANTES de considerar las opciones. Las evaluaciones del desempeño del equipo evalúan la efectividad del equipo del proyecto como un todo. Las evaluaciones del desempeño del proyecto analizan la manera en que cada miembro del equipo se está desempeñando en el proyecto:

1. (I) Un proyecto está a la mitad de su ejecución cuando un interesado sugiere un nuevo cambio importante. Este cambio causará la tercera revisión importante del proyecto. Al mismo tiempo, el director de proyectos descubre que un paquete de trabajo importante no se completó debido a que uno de los miembros del equipo fue trasladado por su jefe a un proyecto de mayor prioridad. ¿Con cuál de las siguientes personas es MEJOR que el director de proyectos trate este problema?
2. El equipo.
3. La alta gerencia.
4. El cliente.
5. **El patrocinador.**

Realimentación: Parte del rol del patrocinador consiste en prevenir cambios innecesarios y establecer prioridades entre los proyectos. La situación descrita en esta pregunta implica que dicho trabajo no se está llevando a cabo y que por lo tanto el director de proyectos debe ir a la raíz del problema: el patrocinador.