



# **Dirección de Proyectos**

---

**Guía de Trabajo**

---



## VISIÓN

Ser la mejor organización de educación superior posible para unir personas e ideas que buscan hacer realidad sueños y aspiraciones de prosperidad en un entorno incierto

## MISIÓN

Somos una organización de educación superior que conecta personas e ideas para impulsar la innovación y el bienestar integral a través de una cultura de pensamiento y acción emprendedora.

**Universidad Continental**

Material publicado con fines de estudio

Código: ASUC01235



## Presentación

Esta guía está elaborada con fines de que el estudiante de la asignatura Dirección de Proyectos, pueda afianzar los conocimientos teóricos y prácticos, impartidos en las sesiones de clases, complementando de esta forma, el proceso de enseñanza-aprendizaje.

El contenido de esta guía se basa en 38 hojas de práctica, las cuales contienen preguntas objetivas, ejercicios y casos prácticos. Cada hoja de práctica tiene su respectivo solucionario. Cada hoja de práctica está relacionada a un contenido temático del sílabo.

El desarrollo de la presente guía coadyuvará al estudiante, para aplicar, previo un análisis de contexto, una metodología para la dirección de proyectos de ingeniería, utilizando técnicas y herramientas de gestión de proyectos orientado a optimizar la ejecución de estos.

Es imprescindible que el estudiante resuelva los ejercicios, casos y preguntas teóricas de la presente guía, bajo supervisión del docente.

*El autor.*



## Índice

VISIÓN.....	2
MISIÓN .....	2
Presentación.....	3
Índice .....	4
<b>Primera unidad</b> .....	5
Semana 1 – Sesión 1 y 2 .....	5
Semana 2 – Sesión 1 y 2 .....	8
Semana 3 – Sesión 1 y 2 .....	11
Semana 4 – Sesión 1 y 2 .....	14
<b>Segunda unidad</b> .....	17
Semana 5 – Sesión 1 y 2 .....	17
Semana 6 – Sesión 1 y 2 .....	22
Semana 7 – Sesión 1 y 2 .....	28
Semana 8 – Sesión 1 y 2 .....	35
<b>Tercera unidad</b> .....	39
Semana 9 – Sesión 1 y 2 .....	39
Semana 10 – Sesión 1 y 2 .....	45
Semana 11 – Sesión 1 y 2 .....	50
Semana 12 – Sesión 1 y 2 .....	57
<b>Cuarta unidad</b> .....	66
Semana 13 – Sesión 1 y 2 .....	66
Semana 14 – Sesión 1 y 2 .....	73
Semana 15 – Sesión 1 y 2 .....	81
Lista de referencias .....	87



## **Primera unidad**

### **Semana 1**



Material de trabajo (Dirección de Proyectos)

## Hoja de Práctica 01

### Idea de un Proyecto

Sección : .....  
Unidad: Primera  
Semana: 01

Apellidos : .....  
Nombres : .....  
Fecha : ...../...../.....  
Duración: 40 min

**Instrucciones:** Seleccionar una Propuesta de Idea de Proyecto para su trabajo de asignatura.

1. Título del proyecto

2. Objetivos del proyecto

3. El Patrocinador y El Cliente del proyecto

4. Tema de investigación/académico relacionado

5. Fases o etapas principales del proyecto (de acorde a la industria) y duración estimada

ucontinental.edu.pe



Material de trabajo (Dirección de Proyectos)

## Hoja de Práctica 02

### Acta de acuerdos y compromisos - Código de ética y conducta profesional

Sección : .....  
Unidad: Primera  
Semana: 01

Apellidos : .....  
Nombres : .....  
Fecha : ...../...../.....  
Duración: 01 semana

**Instrucciones:** El equipo de proyecto establece los acuerdos y compromisos a cumplir basado en los códigos éticos del PMI.

1. Los grupos conformados deberá plantearse una reunión presencial para establecer su acta de acuerdos y compromisos. Esta acta debe indicar quien es el líder del equipo, así como, los roles y funciones de cada uno de los miembros de equipo, los compromisos y las sanciones correspondientes en caso de incumplimiento. Este documento se presentará como un anexo en el proyecto a desarrollar. Recuerde este documento debe estar firmado.
2. Por cada reunión presencial o virtual, debe registrarse mediante un acta de reuniones con el contenido mínimo siguiente:
  - Agenda de la reunión
  - Próxima reunión
  - Acuerdos
  - Firmas

ucontinental.edu.pe



## **Primera unidad**

### **Semana 2**





## Hoja de Práctica 03

### Introducción

Sección : .....  
Unidad: Primera  
Semana: 02

Apellidos : .....  
Nombres : .....  
Fecha : ...../...../.....  
Duración: 40 min

**Instrucciones:** Elegir una alternativa como respuesta para las siguientes preguntas.

- Comprender la cultura, las políticas y los procedimientos de la organización en la que se lleva a cabo el proyecto es MÁS difícil en:
  - Organizaciones globales.
  - Organizaciones de manufactura.
  - Organizaciones pequeñas.
  - Organizaciones ágiles.
- En una organización orientada a proyectos, el equipo del proyecto:
  - Reporta a muchos jefes.
  - No tiene lealtad al proyecto.
  - Reporta al gerente funcional.
  - No siempre tendrá una "sede".
- Un director de proyectos está intentando completar un proyecto de desarrollo de software, pero no puede captar atención suficiente para el proyecto. Los recursos están enfocados en la finalización del trabajo relativo al proceso y el director del proyecto tiene poca autoridad para hacer una asignación de recursos. ¿En qué tipo de organización está trabajando el director del proyecto?
  - Funcional
  - Matricial
  - Expedidor
  - Coordinador
- Un director de proyectos tiene muy poca experiencia en proyectos, pero ha sido asignado como director de proyectos de un nuevo proyecto. Dado que estará trabajando en una organización matricial para completar su proyecto, puede esperar que las comunicaciones resulten:
  - Simples.
  - Abiertas y precisas.
  - Complejas.
  - Difíciles de automatizar.
- Un miembro del equipo del proyecto está hablando con otro miembro del equipo y quejándose de que muchas personas le piden que haga cosas. Si trabaja en una organización funcional, ¿quién tiene el poder de dirigir al miembro del equipo?
  - El director del proyecto
  - El gerente funcional
  - El equipo
  - La oficina de dirección de proyectos
- Dos directores de proyectos se acaban de dar cuenta de que están en una organización matricial débil y que su poder como directores de proyectos está bastante limitado. Uno de ellos cae en cuenta de que realmente trabaja de expedidor del proyecto mientras que el otro se da cuenta de que en realidad es un coordinador del proyecto. ¿En qué se diferencia un expedidor de proyectos de un coordinador de proyectos?
  - El expedidor del proyecto no puede tomar decisiones.
  - El expedidor del proyecto puede tomar más decisiones.
  - El expedidor del proyecto reporta a un director de mayor nivel.
  - El expedidor del proyecto tiene cierta autoridad.
- ¿Quién tiene el MAYOR poder en una organización orientada a proyectos?
  - El director del proyecto
  - El gerente funcional
  - El equipo
  - Todos comparten el poder
- Las siguientes son características de un proyecto, EXCEPTO:
  - Es temporal.
  - Tiene un comienzo y final definitivos.
  - Tiene actividades interrelacionadas.
  - Se repite cada mes.
- Un marco de referencia para mantener la organización enfocada en su estrategia general es:
  - Dirección de proyectos organizacional.
  - La Guía del PMBOK.
  - Gobierno del proyecto.
  - Gestión del portafolio.
- ¿Cuál de las siguientes opciones describe MEJOR las principales restricciones en un proyecto?



- A. Alcance, número de recursos y costo  
B. Alcance, costo y tiempo  
C. Alcance, tiempo, costo, calidad, riesgo, recursos y satisfacción del cliente  
D. Tiempo, costo y número de cambios
11. Si un director de proyectos está preocupado por recolectar, integrar y difundir las salidas de todos los procesos de dirección de proyectos, debe concentrarse en mejorar:
- A. Estructura de desglose del trabajo (EDT).  
B. Plan de gestión de las comunicaciones.  
C. Sistema de información para la dirección de proyectos (PMIS).  
D. El plan de gestión del alcance.
12. Un director de proyectos está dirigiendo su segundo proyecto. Empezó un mes después del primero, y ambos están en proceso. A pesar de que el primer proyecto es pequeño, parece que el segundo crece cada día. Conforme pasan los días, el director del proyecto empieza a sentir que necesita más y más ayuda. El director del proyecto acaba de escuchar de un proyecto en la compañía, realizado el año pasado, similar a su segundo proyecto. ¿Qué debe hacer?
- A. Contactar al otro director del proyecto para pedirle asistencia.  
B. Obtener registros históricos y orientación de parte de la oficina de dirección de proyectos (PMO).  
C. Esperar para ver si el proyecto es impactado por el crecimiento del alcance.  
D. Asegurarse de que el alcance del proyecto sea acordado por todos los interesados.
13. El ciclo de vida del proyecto difiere del proceso de la dirección de proyectos en que el proceso de la dirección de proyectos:
- A. Es igual para todos los proyectos.  
B. No incorpora una metodología.  
C. Es diferente para cada industria.  
D. Puede generar muchos proyectos.
14. Para obtener apoyo para el proyecto en toda la organización ejecutante, es MEJOR si el director del proyecto:
- A. Se asegura de que haya un plan de gestión de las comunicaciones.  
B. Correlaciona la necesidad del proyecto con el plan estratégico de la organización.  
C. Conecta el proyecto con los objetivos personales del patrocinador.  
D. Se asegura de que el plan de gestión incluye la gestión de los miembros del equipo.
15. Tu gerencia ha decidido que todos los pedidos sean tratados como "proyectos" y que los directores de proyectos actualicen los pedidos todos los días, para resolver polémicas, y para asegurar que el cliente acepte formalmente el producto dentro de los 30 días posteriores a la fecha en que fue completado. Las ganancias provenientes de los pedidos individuales pueden variar de los US \$100 hasta los US \$150.000. No se le solicitará al director del proyecto que lleve a cabo planificación o que haga entrega de documentación que vaya más allá del estado diario. ¿Cómo definirías esta situación?
- A. Dado que cada orden individual es una "tarea temporal": cada orden es un proyecto.  
B. Se trata de dirección de programas dado que hay muchos proyectos involucrados.  
C. Se trata de un proceso recurrente.  
D. Los pedidos que superen \$100.000 en ganancias serían considerados proyectos e involucrarían dirección de proyectos.
16. El director del proyecto anterior de tu proyecto, lo dirigió sin mucha organización. Existe una falta de control de la gestión y no hay entregables claramente definidos en el proyecto. ¿Cuál de las siguientes sería la MEJOR opción para mejorar la organización de tu proyecto?
- A. Adoptar un enfoque del ciclo de vida para el proyecto.  
B. Desarrollar las lecciones aprendidas para cada fase.  
C. Desarrollar los planes de trabajo específicos para cada paquete de trabajo.  
D. Desarrollar una descripción del producto del proyecto.
17. Un equipo de proyectos está trabajando en la manufactura de un nuevo producto, pero está teniendo problemas para crear el acta de constitución del proyecto. ¿Cuál es la MEJOR descripción del verdadero problema?
- A. No han identificado los objetivos del proyecto.  
B. Están trabajando en un proceso y no un proyecto.  
C. No se ha establecido una fecha de finalización.  
D. No han identificado el producto del proyecto.
18. Uno de los miembros de tu equipo te informa que no sabe cuál de los muchos proyectos en los que está trabajando es el más importante. ¿Quién debe determinar prioridades entre los proyectos de una compañía?
- A. El director del proyecto  
B. El equipo de dirección del proyecto  
C. La oficina de dirección de proyectos (PMO)  
D. El equipo
19. La diferencia entre un proyecto, un programa y un portafolio es que:
- A. Un proyecto es una tarea temporal con un principio y un final, un programa puede incluir otro trabajo no relacionado con el proyecto, y un portafolio incluye todos los proyectos de un determinado departamento o división.  
B. Un proyecto es una tarea prolongada con un principio y un final, un programa combina dos o más proyectos no relacionados, y un portafolio combina dos o más programas.  
C. Un proyecto es una tarea temporal con un principio y un final, un programa es un conjunto de proyectos relacionados, y un portafolio es un grupo de proyectos y programas relacionados con un objetivo estratégico específico.  
D. Un proyecto es una tarea contratada con un principio y un final, un portafolio es un grupo de proyectos con fechas de conclusión de final más abierto, y un programa combina dos o más portafolios.
20. El trabajo operativo se distingue del trabajo de proyecto debido a que el trabajo operativo es:
- A. Único.  
B. Temporal.  
C. Continuo y repetitivo.  
D. Parte de todas las actividades del proyecto.



## **Primera unidad**

### **Semana 3**



## Hoja de Práctica 04

### Procesos

Sección : .....  
Unidad: Primera  
Semana: 02

Apellidos : .....  
Nombres : .....  
Fecha : ...../...../.....  
Duración: 40 min

**Instrucciones:** Elegir una alternativa como respuesta para las siguientes preguntas.

- ¿En qué grupo de procesos de dirección de proyectos se crea el presupuesto detallado del proyecto?
  - Iniciación
  - Antes del proceso de dirección de proyectos
  - Planificación
  - Ejecución
- ¿En qué grupo de procesos de dirección de proyectos se crea el acta de constitución del proyecto?
  - Ejecución
  - Planificación
  - Cierre
  - Iniciación
- El equipo del proyecto acaba de completar el cronograma inicial del proyecto y el presupuesto. Lo SIGUIENTE que debes hacer es:
  - Identificar los riesgos.
  - Comenzar iteraciones.
  - Determinar los requisitos de comunicaciones.
  - Crear un diagrama de barras (de Gantt).
- Un cronograma detallado del proyecto sólo puede crearse después de:
  - El presupuesto del proyecto.
  - La estructura de desglose del trabajo.
  - El plan para la dirección del proyecto.
  - La evaluación detallada de riesgos.
- La persona que debe estar en control del proyecto durante la planificación del proyecto es el:
  - Director del proyecto.
  - Miembro del equipo.
  - Gerente funcional.
  - Patrocinador.
- ¿Cuál de las siguientes opciones NO es una entrada del grupo de procesos de iniciación?
  - Procesos de la compañía
  - Cultura de la compañía
  - EDT históricas
  - Enunciado del alcance del proyecto
- El patrocinador del proyecto acaba de firmar el acta de constitución del proyecto. ¿Qué es lo SIGUIENTE que debemos hacer?
  - Comenzar a completar los paquetes de trabajo.
  - Validar el alcance.
  - Comenzar el control integrado de cambios.
  - Empezar a crear los planes de gestión.
- Las restricciones al cronograma del proyecto de alto nivel acaban de ser determinadas. ¿En qué grupo de procesos de la dirección de proyectos te encuentras?
  - Iniciación
  - Planificación
  - Ejecución
  - Seguimiento y control
- La EDT y el diccionario de la EDT han sido completados. El equipo del proyecto ha comenzado a trabajar para identificar riesgos. El patrocinador contacta al director del proyecto y le solicita que la matriz de asignación de responsabilidades sea presentada. El proyecto tiene un presupuesto de US\$100.000 y se llevará a cabo en tres países con la ayuda de 14 recursos humanos. Se pronostica poco riesgo para el proyecto y el director del proyecto ha dirigido muchos proyectos parecidos a este. ¿Qué es lo SIGUIENTE que debemos hacer?
  - Entender la experiencia del patrocinador en proyectos similares.
  - Crear una lista de actividades.



- C. Asegurarse de tener un alcance del proyecto definido.  
D. Completar la gestión de riesgos y emitir la matriz de asignación de responsabilidades.
10. Un director de proyectos no tiene mucho tiempo para hacer la planificación, pues ya se aproxima la fecha límite para comenzar. Por lo tanto, busca planificar de la manera más efectiva posible. ¿Qué consejo ofrecerías?
- A. Asegurarse de que tenga un acta de constitución del proyecto firmada y comenzar con la EDT.  
B. Crear una lista de actividades antes de crear un diagrama de red.  
C. Documentar todos los riesgos conocidos antes de documentar los supuestos de alto nivel.  
D. Finalizar el plan de gestión de calidad antes de determinar las métricas de calidad.
11. El MEJOR momento para asignar un proyecto al director del proyecto es durante:
- A. Integración.  
B. Selección de proyectos.  
C. Iniciación.  
D. Planificación.
12. Un director de proyectos recibe una llamada de parte de un miembro del equipo notificándole que existe una variación entre la velocidad de un sistema en el proyecto y la velocidad deseada o planificada. El director del proyecto se sorprende ya que esa medición del desempeño tendría que haberse identificado durante la planificación. Si el director del proyecto evalúa si la variación amerita una respuesta, ¿en qué parte de los grupos de procesos de la dirección de proyectos se encuentra?
- A. Iniciación  
B. Ejecución  
C. Seguimiento y control  
D. Cierre
13. Un miembro del equipo notifica al director del proyecto que las actividades que comprenden un paquete de trabajo ya no resultan apropiadas. Lo MEJOR para el director del proyecto sería estar en qué parte del proceso de la dirección de proyectos:
- A. Acción correctiva  
B. Control integrado de cambios  
C. Seguimiento y control  
D. Cierre del proyecto
14. Durante una reunión del equipo, un miembro hace una pregunta respecto de las medidas que se utilizarán en el proyecto para evaluar el desempeño. El miembro del equipo siente que algunas de las medidas relacionadas con las actividades que le han sido asignadas no son medidas válidas. ¿Es MEJOR considerar el proyecto en qué parte de los grupos de procesos de dirección de proyectos?
- A. Cierre  
B. Seguimiento y control

Material de trabajo (Dirección de Proyectos)

- C. Ejecución  
D. Iniciación
15. ¿Cuál de las siguientes acciones es la MÁS adecuada durante el grupo de procesos de iniciación?
- A. Crear una descripción detallada de los entregables del proyecto.  
B. Familiarizarse con la cultura de la compañía y su estructura en relación con el proyecto.  
C. Identificar la causa raíz de los problemas.  
D. Asegurarse de que todos los procesos de dirección de proyectos hayan sido completados.
16. ¿Cuál de las siguientes es una característica de los procesos de dirección de proyectos?
- A. Iterativo  
B. Único  
C. Innecesario  
D. Estandarizado
17. ¿Qué grupo de procesos de dirección de proyectos es el que generalmente consume MÁS tiempo y recursos del proyecto?
- A. Planificación  
B. Diseño  
C. Integración  
D. Ejecución
18. Todas las siguientes acciones deben realizarse durante la iniciación del proyecto, EXCEPTO:
- A. Identificar y documentar las necesidades del negocio.  
B. Crear un enunciado del alcance del proyecto.  
C. Dividir un proyecto grande en fases.  
D. Acumular y evaluar información histórica.
19. El cierre incluye todas las siguientes acciones, EXCEPTO:
- A. Determinar medidas del desempeño.  
B. Hacer entrega del producto del proyecto.  
C. Documentar hasta qué grado se cerró de forma correcta cada fase del proyecto después de su conclusión.  
D. Actualizar los activos de los procesos de la organización.
20. La primera fase de tu proyecto ha llegado a su fin. ¿Qué es lo MÁS importante que debes asegurarte de hacer ANTES de pasar a la siguiente fase?
- A. Verificar que los recursos estén disponibles para la siguiente fase.  
B. Revisar el progreso del proyecto en relación a sus líneas base.  
C. Confirmar que la fase haya cumplido con sus objetivos y lograr la aceptación formal de sus entregables.  
D. Recomendar acción correctiva con el propósito de alinear los resultados del proyecto con las expectativas del proyecto.



## Primera unidad

### Semana 4



## Hoja de Práctica 05

### Dirección, Procesos y Tipos de Organización

Sección : .....  
Unidad: Primera  
Semana: 02

Apellidos : .....  
Nombres : .....  
Fecha : ...../...../.....  
Duración: 40 min

**Instrucciones:** Elegir una alternativa como respuesta para las siguientes preguntas.

1. Cuatro Directores de Proyectos (Project Managers) están reunidos y discutiendo sobre sus proyectos. La mayor parte del tiempo la pasan quejándose sobre lo difícil que es gestionar proyectos en sus empresas. Algunos se quejan de los interesados (Stakeholders) y de la cantidad de cambios que ellos causan, otros comentan sobre lo difícil que es lograr que la gente coopere y lleve a cabo su trabajo. Un Director de Proyecto quiere centrarse en las ventajas de una organización de tipo matricial fuerte. ¿Cuál de las SIGUIENTES alternativas debería mencionar?
  - a. Mejora el control del director del proyecto sobre los recursos.
  - b. Habrá más de 1 jefe para los equipos de proyectos.
  - c. Las comunicaciones son más fáciles.
  - d. Los informes son más fáciles.
2. Dos Directores de Proyectos (Project Managers) se acaban de dar cuenta que están trabajando en una organización matricial débil, y que sus poderes como directores de proyectos son limitados. Uno de ellos se da cuenta que realmente es un Project Expediter (facilitador) y que el otro es un Project Coordinator (coordinador). ¿Cuál es la DIFERENCIA entre ambos roles?
  - a. El Project Expediter no puede tomar decisiones.
  - b. El Project Expediter puede tomar más decisiones.
  - c. El Project Expediter informa al manager de más alto nivel.
  - d. El Project Expediter tiene algo de autoridad.
3. En una organización Orientada a Proyectos (Proyectizada), el equipo de dirección del proyecto:
  - a. Informa a muchos jefes.
  - b. No tiene lealtad al proyecto.
  - c. Informa al jefe funcional.
  - d. No siempre tendrá un área donde regresar.
4. Un Director del Proyecto (Project Manager) está intentando completar un proyecto de desarrollo de software, pero no puede tener suficiente atención para el proyecto. Los recursos se enfocan en completar los trabajos relacionados a procesos y el director del proyecto tiene poca autoridad para asignar apropiadamente a los recursos. ¿En qué tipo de organización está trabajando el Director del Proyecto?
  - a. Funcional.
  - b. Matricial.
  - c. Expediter.
  - d. Coordinador.
5. Un Director de Proyecto (Project Manager) tiene poca experiencia en proyectos, sin embargo fue asignado como Director de Proyecto de un nuevo proyecto. Debido a que estará trabajando en una organización matricial para completar su proyecto, él puede esperar que las comunicaciones sean:
  - a. Simples.
  - b. Abiertas y precisas.
  - c. Complejas.
  - d. Difíciles de automatizar.
6. Un miembro del equipo de proyecto se queja con otro miembro del equipo que muchas personas le piden hacer cosas. Si él trabaja en una organización funcional, ¿Quién tiene el poder de dirigir a los miembros del equipo?
  - a. El Director de Proyecto (Project Manager).
  - b. El jefe funcional.
  - c. El equipo.
  - d. Matriz ajustada.
7. En una organización Orientada a Proyectos (Proyectizada), ¿Quién tiene MAS poder?
  - a. El Director de Proyecto (Project Manager).
  - b. El jefe funcional.
  - c. El equipo.
  - d. Todos ellos comparten el poder.



8. Todas las siguientes son características de un proyecto, EXCEPTO:
- Temporal.
  - Inicio y fin definido.
  - Actividades interrelacionadas.
  - Se repite cada mes.
9. Las siguientes alternativas son parte del esfuerzo de gestión de los Interesados (Stakeholders) del equipo, EXCEPTO:
- Dar a los Interesados entregables adicionales no solicitados.
  - Identificar a los Interesados.
  - Determinar las necesidades de los Interesados.
  - Gestionar las expectativas de los interesados.
10. Un Manager y el jefe de ingeniería discuten sobre un cambio a un paquete de trabajo importante. Después de la reunión, el manager se contacta con usted y le encarga completar la documentación para hacer este cambio. Esto es un ejemplo de:
- Atención de la gerencia a la gestión del alcance.
  - Planificación de la gestión.
  - La posición del Project Expediter.
  - Un Sistema de Control de Cambios.
11. ¿Cómo podría una compañía que diseña y produce bicicletas nuevas cada año gestionar sus esfuerzos MÁS eficientemente?
- Con un programa.
  - Con proyectos separados ríe diseño e Ingeniería.
  - Con Códigos Universales de Productos (UPC) separados.
  - Con líneas de productos independientes.
12. Usted está trabajando en la mejora de un sistema de distribución de llamadas para un call center, sin embargo, le está resultando muy difícil obtener la asignación de los recursos apropiados y completar las actividades porque el Gerente del call center está a cargo del Presupuesto. ¿En qué tipo de organización está trabajando?
- Matricial Equilibrada.
  - Funcional.
  - Matricial Fuerte.
  - Orientada a Proyectos (Proyectizada).
13. El PMBOK® reconoce 5 grupos de procesos característicos de casi todos los proyectos. ¿Cuál de estas opciones NO es uno de ellos?
- Ejecución.
  - Monitoreo y Control.
  - Planificación.
  - Gestión del Tiempo.
14. ¿Cuál de los siguientes enunciados NO es cierto acerca de la fase Inicial de un proyecto?
- La mayor incertidumbre se da en esta etapa del proyecto.
  - El costo asociado al inicio del proyecto es el más alto.

Material de trabajo (Dirección de Proyectos)

- Los Interesados (Stakeholders) tienen influencia máxima en esta fase.
  - Hacer cambios en esta etapa no resulta riesgoso.
15. Las organizaciones tienen una gran influencia en el marco de trabajo de un proyecto. ¿Cuál de las siguientes alternativas contiene tipos de organizaciones?
- Orientada a Proyectos (Proyectizada), Funcional.
  - Matricial Fuerte, Orgánica.
  - Matricial Débil, Pre-existente.
  - Funcional, Transaccional.
16. ¿En qué tipo de organización un Director de Proyecto (Project Manager) tiene la MÁXIMA autoridad?
- Matricial Débil.
  - Matricial Fuerte.
  - Funcional.
  - Matricial Equilibrada.
17. ¿Cuál de las alternativas tiene MENOS probabilidad de ser un proyecto?
- Actualizaciones frecuentes del portal web de la compañía.
  - Responder a una solicitud de un contrato.
  - Participar de una campaña a un cargo público.
  - Un esfuerzo que dura 10 años.
18. A pesar de que los 5 grupos de procesos frecuentemente se completan en orden, a menudo se superponen a lo largo del proyecto. ¿Cuáles dos grupos de procesos NUNCA se superponen para la misma fase, a menos que se cancele un proyecto?
- Inicio y Cierre.
  - Inicio y Ejecución.
  - Inicio y Monitoreo y Control.
  - Planificación y Cierre.
19. Es una colección de proyectos o programas unidos por necesidades estratégicas de la compañía.
- Un Portafolio.
  - Un Sistema de Gestión.
  - Una empresa.
  - Una matriz.
20. Usted está trabajando en un gran proyecto que ha sido dividido en las siguientes fases: factibilidad, conceptual, diseño, prototipo y construcción. Usted desea utilizar los grupos de procesos con estas fases. ¿Cuál de los SIGUIENTES es el enfoque recomendado?
- Asignar un grupo de procesos a cada fase.
  - Eliminar su estructura de fases y volver a bautizar cada fase con uno de los nombres de los grupos de procesos.
  - Omitir un par de grupos de procesos ya que no son aplicables a proyectos grandes.
  - Repetir todos los 5 grupos de procesos para cada fase.





## **Segunda unidad**

### **Semana 5**



## Hoja de Práctica 06

### Integración

Sección : .....  
Unidad: Primera  
Semana: 03

Apellidos : .....  
Nombres : .....  
Fecha : ...../...../.....  
Duración: 40 min

**Instrucciones:** Elegir una alternativa como respuesta para las siguientes preguntas.

- La necesidad de \_\_\_\_\_ es una de las mayores razones para la comunicación en un proyecto.
  - Optimización
  - Integridad
  - Integración
  - Diferenciación
- El cliente ha aceptado el alcance del proyecto completado. No obstante, las lecciones aprendidas requeridas por la oficina de dirección de proyectos no se han completado. ¿Cuál es el estado del proyecto?
  - El proyecto está incompleto porque necesita volver a planificarse.
  - El proyecto no está completo hasta que todos los entregables del producto y del proyecto estén completos y aceptados.
  - El proyecto está completo porque el cliente ha aceptado los entregables.
  - El proyecto está completo porque ha alcanzado su fecha de entrega.
- En relación con los cambios, la atención del director del proyecto está MEJOR enfocada en:
  - Realizar los cambios.
  - Seguir y registrar los cambios.
  - Informar al patrocinador de los cambios.
  - Prevenir cambios innecesarios.
- El cliente de un proyecto le dice al director de proyectos que se quedó sin dinero para pagar el proyecto. ¿Qué debe realizar PRIMERO el director del proyecto?
  - Trasladar más trabajo para que sea realizado más adelante en el cronograma para que el cliente tenga tiempo de obtener los fondos.
  - Cerrar el Proyecto o Fase.
  - Detener el trabajo.
  - Liberar parte del equipo del proyecto.
- Todos los siguientes son partes de un plan de gestión de cambios efectivo, EXCEPTO:
  - Procedimientos.
  - Estándares de los informes.
  - Reuniones.
  - Lecciones aprendidas.
- Un sistema de autorización de trabajo puede utilizarse para:
  - Gestionar quién hace cada actividad.
  - Gestionar cuándo y en qué orden se realiza el trabajo.
  - Gestionar cuándo se realiza cada actividad.
  - Gestionar quién hace cada actividad y cuándo se realiza.
- Un proyecto está plagado de cambios al acta de constitución del proyecto. ¿Quién tiene la responsabilidad principal de decidir si estos cambios son necesarios?
  - El director del proyecto
  - El equipo del proyecto
  - El patrocinador
  - Los interesados
- La integración efectiva del proyecto usualmente requiere un énfasis en:
  - Las trayectorias personales de los miembros del equipo.
  - Actualizaciones oportunas al plan para la dirección del proyecto.
  - Comunicación efectiva en los puntos clave de la interface.
  - Control del producto.
- La integración es realizada por:
  - El director del proyecto.
  - El equipo.
  - El patrocinador.
  - Los interesados.
- ¿Cuál de las siguientes opciones describe MEJOR el rol del director de proyectos como integrador?



- A. Ayudar a los miembros del equipo a familiarizarse con el proyecto.  
B. Unir todas las piezas de un proyecto en un todo cohesivo.  
C. Unir todas las piezas del proyecto en un programa.  
D. Unir a todos los miembros del equipo en un todo cohesivo.
11. ¿Las acciones correctivas aprobadas son una entrada a cuáles de los siguientes procesos?
- A. Validar el Alcance  
B. Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto  
C. Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto  
D. Desarrollar el Cronograma
12. ¿Cuál de las siguientes opciones describe MEJOR para qué se puede utilizar un acta de constitución del proyecto cuando se está completando el trabajo?
- A. Para asegurarse de que todos los miembros del equipo sean recompensados  
B. Para ayudar a determinar si debe aprobarse un cambio en el alcance  
C. Para evaluar la efectividad del sistema de control de cambios  
D. Para garantizar que toda la documentación sobre el proyecto esté completa
13. ¿Cuál de las siguientes opciones describe MEJOR un plan para la dirección del proyecto?
- A. Una impresión de un software de dirección de proyectos  
B. Un diagrama de barras  
C. Planes de gestión de riesgo, recursos humanos, mejora del proceso y otros planes de gestión  
D. El alcance del proyecto
14. ¿Cuál de las siguientes opciones describe MEJOR un plan para la dirección del proyecto?
- A. Una impresión de un software de dirección de proyectos  
B. Un diagrama de barras  
C. Planes de gestión de riesgo, recursos humanos, mejora del proceso y otros planes de gestión  
D. El alcance del proyecto
15. ¿Cuál de las siguientes opciones es VERDADERA acerca del desarrollo del acta de constitución del proyecto?
- A. El patrocinador crea el acta de constitución del proyecto y el director del proyecto la aprueba.  
B. El equipo del proyecto crea el acta de constitución del proyecto y la PMO la aprueba.  
C. El gerente ejecutivo crea el acta de constitución del proyecto y el gerente funcional la aprueba.  
D. El director del proyecto crea el acta de constitución del proyecto y el patrocinador la aprueba.
16. Un plan para la dirección del proyecto debe ser realista para poder utilizarse en la dirección de un proyecto. ¿Cuál de los siguientes es el MEJOR método para obtener un plan para la dirección del proyecto realista?
- A. El patrocinador crea el plan para la dirección del proyecto basado en las entradas del director del proyecto.  
B. El gerente funcional crea el plan para la dirección del proyecto basado en las entradas del director del proyecto.  
C. El director del proyecto crea el plan para la dirección del proyecto basado en las entradas de la gerencia sénior.  
D. El director del proyecto crea el plan para la dirección del proyecto basado en las entradas del equipo.
17. Te estás haciendo cargo de un proyecto durante la planificación del proyecto y descubres que seis personas han firmado el acta de constitución del proyecto. ¿Cuál de las siguientes opciones te preocupa MÁS?
- A. Quién será miembro del comité de control de cambios  
B. Gastar más tiempo en la gestión de la configuración  
C. Obtener a un solo patrocinador del equipo  
D. Determinar la estructura de informe
18. El director del proyecto está trabajando para describir claramente el nivel de participación esperado de todos los involucrados en el proyecto, a fin de prevenir el reproceso, el conflicto y los problemas de coordinación. ¿Cuál de los siguientes describe MEJOR los esfuerzos del director del proyecto?
- A. Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto y Planificar la Gestión de la Calidad  
B. Gestionar el Compromiso de los Interesados y Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto  
C. Validar el Alcance y Controlar la Calidad  
D. Identificar los Riesgos y Desarrollar el Equipo del Proyecto
19. Todas las opciones siguientes forman parte del proceso Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto, EXCEPTO:
- A. Identificar los cambios.  
B. Utilizar una estructura de desglose de trabajo.  
C. Implementar acciones correctivas.  
D. Implementar un sistema de control del proyecto.
20. Un director de proyectos es nombrado jefe de un proyecto sumamente técnico en un área con la que tiene una familiaridad limitada. El director del proyecto delega los procesos Desarrollar el Cronograma, Estimar los Costos, Definir las Actividades y Estimar los Recursos de las Actividades a varios miembros del equipo del proyecto, y básicamente sirve como un árbitro ocasional y como coordinador de actividades. El resultado de este alcance probablemente sea:
- A. Un equipo que funciona a lo largo del proyecto a un nivel muy alto, demostrando creatividad y compromiso.  
B. Un equipo que inicialmente experimenta algo de confusión, pero que después de un período de tiempo se vuelve una unidad cohesiva y efectiva.  
C. Un equipo que no es muy productivo, pero que se mantiene unido debido al ambiente de trabajo creado por el director del proyecto.  
D. Un equipo que se caracteriza por un desempeño bajo, baja motivación, niveles altos de conflicto y una alta rotación.



## Hoja de Práctica 07

### Integración

Sección : .....  
Unidad: Primera  
Semana: 03

Apellidos : .....  
Nombres : .....  
Fecha : ...../...../.....  
Duración: 40 min

**Instrucciones:** Elegir una alternativa como respuesta para las siguientes preguntas.

- Estás en la mitad de la ejecución de una modificación grande a un producto existente cuando te enteras de que los recursos prometidos al principio del proyecto no están disponibles. Lo MEJOR que se puede hacer es:
  - Mostrar cómo los recursos fueron prometidos originalmente a tu proyecto.
  - Volver a planificar el proyecto sin los recursos.
  - Explicar el impacto si los recursos prometidos no están disponibles.
  - Comprimir el proyecto.
- El cliente principal de un proyecto ha solicitado un cambio en la aplicación durante la prueba del usuario. Como director del proyecto, ¿cómo resolverías MEJOR esta polémica?
  - Desarrollar un plan de mitigación de riesgos.
  - Crear una solicitud formal de cambio.
  - Informar al patrocinador del proyecto acerca de los cambios en el alcance, costo y cronograma.
  - Asegurar que el cambio al alcance cumpla con todas las disposiciones relevantes del contrato.
- El director del proyecto acaba de recibir un cambio del cliente que no afecta el cronograma del proyecto y es fácil de completar. ¿Qué debe hacer PRIMERO el director del proyecto?
  - Hacer que el cambio suceda lo más pronto posible.
  - Contactar al patrocinador del proyecto para obtener permiso.
  - Dirigirse al comité de control de cambios.
  - Evaluar el impacto sobre otras restricciones del proyecto.
- Tu compañía acaba de ganar un proyecto nuevo importante. Comenzará en tres meses y está valuado en US\$2.000.000. Tú eres el director de proyectos de un proyecto existente. ¿Qué es lo PRIMERO que debes hacer una vez que te enteras del proyecto nuevo?
  - Preguntar a la gerencia cómo utilizará los recursos el proyecto nuevo.
  - Nivelar los recursos de tu proyecto.
  - Comprimir tu proyecto.
  - Preguntar a la gerencia cómo afectará a tu proyecto el nuevo proyecto.
- Acaban de asignarte para que te hagas cargo de un proyecto de otro director de proyectos que deja la compañía. El director del proyecto anterior te dice que el proyecto está a tiempo, pero sólo porque él ha presionado constantemente al equipo para que rinda. ¿Qué es lo PRIMERO que debes hacer como el nuevo director del proyecto?
  - Revisar el estado del riesgo.
  - Revisar el desempeño de costos.
  - Determinar una estrategia de dirección.
  - Informar tus objetivos al equipo.
- Eres designado como director del proyecto a la mitad del proyecto. El proyecto se encuentra dentro de las líneas base, pero el cliente no está contento con el desempeño del proyecto. ¿Qué debes hacer PRIMERO?
  - Analizarlo con el equipo del proyecto.
  - Recalcular las líneas base.
  - Renegociar el contrato.
  - Reunirte con el cliente.
- En la mitad del proyecto, el programador le informa al director del proyecto que los límites de control del proyecto están seguros. Esa misma mañana recibe una nota de un miembro del equipo acerca de un problema con el que se está enfrentando. La nota dice: "Esta actividad me está enloqueciendo y el gerente del departamento de contabilidad no quiere ayudarme hasta que la holgura de la actividad esté en peligro". Además, el director del proyecto tiene correos electrónicos de un interesado menor y 14 correos electrónicos de miembros del equipo. Mientras ella está leyendo los correos electrónicos, un miembro del equipo del proyecto entra a su oficina para decirle que una acción correctiva fue implementada por un miembro del equipo de la oficina de dirección de proyectos, pero que no fue documentada. ¿Qué debe hacer A CONTINUACIÓN el director del proyecto?
  - Informar la violación de documentación a la oficina de dirección de proyectos, evaluar la seguridad de los límites de control y revisar las reglas de envío de correos electrónicos en el plan de gestión de las comunicaciones.
  - Adarar el razonamiento detrás de que la documentación sea un problema, hacer que el departamento de contabilidad ayude al miembro del equipo y responder al interesado menor.
  - Agregar la acción correctiva implementada al registro de cambios, analizar el valor de la documentación en la siguiente reunión del equipo y suavizar el problema del miembro del equipo con el departamento de contabilidad.
  - Descubrir quién causó el problema con el departamento de contabilidad, responderle al interesado menor antes de responder al resto de los correos electrónicos y revisar el proceso enumerado en el plan de gestión de las comunicaciones para informarle las preocupaciones al miembro del equipo que tiene el problema de documentación.



8. El cliente exige cambios a las especificaciones del producto que agregarán sólo dos semanas a la ruta crítica. ¿Cuál de las siguientes opciones indica lo MEJOR que puede realizar el director del proyecto?
- A. Comprimir el cronograma para recuperar las dos semanas.
  - B. Cortar el alcance para recuperar las dos semanas.
  - C. Consultar al patrocinador sobre opciones.
  - D. Aconsejar al cliente acerca del impacto del cambio.
9. Durante la ejecución del proyecto, el director del proyecto determina que se necesita un cambio al material comprado para el proyecto. El director del proyecto convoca a una reunión del equipo para planificar cómo hacer el cambio. Esto es un ejemplo de:
- A. Gestión por objetivos.
  - B. Falta de un plan de gestión de cambios.
  - C. Buena relación del equipo.
  - D. Falta de una estructura de desglose del trabajo clara.
10. El proyecto iba bien y, de repente, hubo cambios al proyecto que vinieron de múltiples interesados. Después de que todos los cambios fueron determinados, el director del proyecto se reunió con todos los interesados para investigar por qué hubo cambios y para descubrir cualquier otro cambio. El trabajo del proyecto se ha estabilizado pero un miembro del equipo le menciona al pasar al director del proyecto que agregó funcionalidad a un producto del proyecto. "No te preocupes", dice, "¡No afecté el tiempo, el costo ni la calidad!" ¿Qué debe hacer PRIMERO el director del proyecto?
- A. Preguntar al miembro del equipo cómo se determinó la necesidad de la funcionalidad.
  - B. Realizar una reunión para revisar el trabajo completo del miembro del equipo.
  - C. Buscar otra funcionalidad agregada.
  - D. Preguntar al miembro del equipo cómo sabe que no hay impacto sobre el tiempo, los costos o la calidad.
11. Te piden que prepares un presupuesto para completar un proyecto que había comenzado el año pasado y después fue suspendido por seis meses. Todo lo siguiente sería incluido en el presupuesto del proyecto, EXCEPTO:
- A. Costos fijos.
  - B. Costos irre recuperables.
  - C. Costos directos.
  - D. Costos variables.
12. ¿Cuál de las siguientes secuencias representa una depreciación en línea recta?
- A. \$100, \$100, \$100
  - B. \$100, \$120, \$140
  - C. \$100, \$120, \$160
  - D. \$160, \$140, \$120
13. Este proyecto está concebido para determinar nuevas formas de extender la vida de uno de los productos producidos por la compañía. El director del proyecto viene del departamento de ingeniería y el equipo viene de los departamentos de gestión del producto y mercadeo. El enunciado del alcance del proyecto y la planificación del proyecto se han completado, pero un interesado notifica al equipo que hay una mejor manera de completar uno de los paquetes de trabajo. El interesado suministra una carta de revisión técnica de su departamento que prueba que la nueva manera de completar el paquete de trabajo será más rápida que la anterior. El director del proyecto ha tenido experiencias similares con este departamento en otros proyectos, y estaba esperando que esto sucediera en este proyecto. ¿Qué es lo PRIMERO que el director del proyecto debe hacer?
- A. Contactar al departamento y reclamar de nuevo sobre la falta de cumplimiento de la fecha límite para la entrega del alcance.
  - B. Revisar cómo este cambio impactará en el costo para completar el paquete de trabajo y la calidad del producto del paquete de trabajo.
  - C. Ver si hay una manera de cambiar de una organización matricial a una funcional para eliminar la interferencia de otros departamentos.

Material de trabajo (Dirección de Proyectos)

- D. Preguntar al departamento si tiene algún otro cambio.
14. El proyecto A tiene una tasa interna de retorno (TIR) de 21 por ciento. El proyecto B tiene una tasa interna de retorno de 7 por ciento. El proyecto C tiene una tasa interna de retorno de 31 por ciento. El proyecto D tiene una tasa interna de retorno de 19 por ciento. ¿Cuál de estos sería el MEJOR proyecto?
- A. El proyecto A
  - B. El proyecto B
  - C. El proyecto C
  - D. El proyecto D
15. Una salida del proceso Cerrar el Proyecto o Fase es la creación de:
- A. Los archivos del proyecto.
  - B. Un acta de constitución del proyecto.
  - C. Un plan para la dirección del proyecto.
  - D. Un plan de gestión de los riesgos.
16. Todo lo siguiente sucede durante el proceso Cerrar el Proyecto o Fase, EXCEPTO:
- A. Crear lecciones aprendidas.
  - B. Aceptación formal.
  - C. Informes de desempeño.
  - D. Realizar el análisis costo-beneficio.
17. ¿Cuál de los siguientes se incluye en el acta de constitución del proyecto?
- A. Una estrategia de gestión de riesgos
  - B. Estimados de los paquetes de trabajo
  - C. Estimados detallados de los recursos
  - D. El caso de negocio del proyecto
18. Un director de proyectos está tratando de convencer a la gerencia de utilizar más procedimientos formales para la dirección de proyectos, y ha decidido comenzar a mejorar la dirección de proyectos de la compañía a través de la obtención de un acta de constitución para cada uno de sus proyectos. ¿Cuál de las siguientes opciones describe MEJOR por qué un acta de constitución del proyecto ayudaría al director del proyecto?
- A. Describe los detalles de lo que debe hacerse.
  - B. Enumera los nombres de todos los miembros del equipo.
  - C. Le da autoridad al director del proyecto.
  - D. Describe la historia de proyectos similares o relacionados.
19. ¿La programación lineal es un ejemplo de qué tipo de criterios de selección de proyectos?
- A. Optimización por restricciones
  - B. Enfoque comparativo
  - C. Medición de beneficios
  - D. Análisis de impacto
20. Has participado en la creación del acta de constitución del proyecto, pero no has logrado que sea aprobada. Tu director y su jefe pidieron que el proyecto iniciara inmediatamente. ¿Cuál de las siguientes es la MEJOR opción a realizar?
- A. Crear un proceso de control integrado de cambios.
  - B. Mostrarte a tu director el impacto de proceder sin una aprobación.
  - C. Enfocarte en completar proyectos que tienen actas de constitución firmadas.
  - D. Comenzar el trabajo sólo con las actividades de la ruta crítica.



## **Segunda unidad**

### **Semana 6**



Material de trabajo (Dirección de Proyectos)

## Hoja de Práctica 08

### Interesados del Proyecto

Sección : .....

Unidad: Primera

Semana: 04

Apellidos : .....

Nombres : .....

Fecha : ...../...../.....

Duración: 40 min

**Instrucciones:** Seleccionar una alternativa como respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cuándo tiene el interesado una MAYOR influencia en un proyecto?
  - Al inicio del proyecto
  - En la mitad del proyecto
  - Al final del proyecto
  - A lo largo de todo el proyecto
- El proyecto ha ido bien, excepto por el número de cambios que se han realizado. El producto del proyecto está instalándose dentro de siete departamentos diferentes dentro de la compañía y cuando esté operando mejorará enormemente el desempeño departamental. El equipo ha seleccionado los procesos adecuados para utilizar en el proyecto. El director del proyecto es un experto técnico y también ha sido capacitado en comunicaciones y dirección de personal. ¿Cuál de las siguientes es la causa MÁS probable de los problemas del proyecto?
  - El director del proyecto no estaba capacitado para entender el entorno de la compañía.
  - El proyecto debió tener mayor supervisión de dirección, puesto que se traducirá en grandes beneficios para la compañía.
  - El proyecto debió utilizar más de los procesos de la dirección de proyectos.
  - No se identificó a algunos de los interesados.
- ¿En qué grupo de procesos de dirección de proyectos se puede identificar a los interesados?
  - Iniciación, planificación, ejecución y seguimiento y control
  - Iniciación y planificación
  - Planificación y seguimiento y control
  - Seguimiento y control y cierre
- Un interesado en particular tiene la reputación de solicitar muchos cambios en los proyectos. ¿Cuál es el MEJOR enfoque que un director de proyectos puede adoptar en el inicio del proyecto para dirigir esta situación?
  - Decir "no" al interesado unas cuantas veces para disuadirlo de presentar más cambios.
  - Hacer que el interesado se involucre en el proyecto lo antes posible.
  - Hablar con el jefe del interesado para encontrar formas de dirigir las actividades del interesado hacia otro proyecto.
  - Pedir que no se incluya al interesado en la lista de los interesados.
- ¿Cuál de los siguientes enunciados describe MEJOR cómo los interesados participan en un proyecto?
  - Ayudan a determinar el cronograma, los entregables y los requisitos del proyecto.
  - Ayudan a determinar las restricciones del proyecto y los entregables del producto.
  - Ayudan a determinar las necesidades de los recursos y las restricciones de los recursos en el proyecto.
  - Aprueban el acta de constitución del proyecto, ayudan a proporcionar los supuestos y crear los planes de gestión.
- Las siguientes son todas partes del esfuerzo de gestión de los interesados del equipo, EXCEPTO:
  - Determinar las necesidades de los interesados.
  - Identificar a los interesados.
  - Dar extras a los interesados.
  - Gestionar las expectativas de los interesados.
- Te han asignado para dirigir el desarrollo del nuevo sitio Web de una organización. El sitio será muy complejo e interactivo, y ni tu equipo ni el cliente tienen mucha experiencia en el desarrollo de este tipo de sitios Web. La línea de tiempo es extremadamente agresiva. Cualquier retraso será costoso para tu compañía y para el cliente. Tienes un patrocinador del proyecto y has obtenido un acuerdo y la aprobación del acta de constitución del proyecto y del plan para la dirección del proyecto. El personal del cliente ha sido constantemente informado del progreso del proyecto a través de los informes de estado y las reuniones regulares. El proyecto está a tiempo y dentro del presupuesto, y una revisión superficial final ha sido calendarizada. De repente, escuchas que el esfuerzo completo puede ser cancelado porque el producto desarrollado es completamente inaceptable. ¿Cuál es la causa MÁS probable de esta situación?
  - Un interesado clave no fue involucrado correctamente en el proyecto.
  - El acta de constitución del proyecto o el plan para la dirección del proyecto no fueron explicados completamente al cliente o revisados adecuadamente por este.
  - Los acuerdos de las comunicaciones fueron inadecuados y no proporcionaron la información necesaria a las partes interesadas.
  - El patrocinador del proyecto no brindó el soporte adecuado para el proyecto.

ucontinental.edu.pe



8. Un director de proyectos quiere involucrar más a los interesados en el proyecto. ¿Cuál de las siguientes opciones sería la MEJOR manera de lograrlo?
- A. Hacer que los interesados revisen periódicamente la lista de los requisitos del proyecto.
  - B. Invitar a los interesados a asistir a las reuniones de estado del proyecto.
  - C. Enviar informes de estado a los interesados.
  - D. Actualizar a los interesados con respecto al estado de todos los cambios del proyecto.
9. Una matriz de evaluación del compromiso de los interesados puede ser utilizada para identificar:
- A. Brechas de comunicación.
  - B. Más interesados.
  - C. Relaciones clave entre los interesados.
  - D. Niveles de habilidades de los interesados.
10. El rol de cada interesado es determinado por:
- A. El interesado y el patrocinador.
  - B. El director del proyecto y el patrocinador.
  - C. El equipo y el director del proyecto.
  - D. El director del proyecto y el interesado.
11. Eres el director de proyectos de un gran proyecto de instalación cuando te das cuenta de que hay más de 200 interesados potenciales en el proyecto. ¿Cuál de los siguientes sería el MEJOR curso de acción que podrías tomar?
- A. Eliminar algunos interesados.
  - B. Encontrar una manera efectiva de reunir las necesidades de todos los interesados.
  - C. Contactarte con tu gerente y preguntarle qué interesados son los más importantes.
  - D. Reunir las necesidades de todos los interesados más influyentes.
12. La información del registro de los interesados debe ser:
- A. Accesible solamente para el director del proyecto.
  - B. Disponible para el director del proyecto y el personal de la PMO.
  - C. Disponible para todos los interesados y miembros del equipo.
  - D. Compartida con terceros a discreción del director del proyecto.
13. El director de proyectos está intentando recordar el método de comunicación preferido de un interesado. ¿Dónde puede encontrar esa información?
- A. Diagrama RACI
  - B. Matriz de evaluación del compromiso de los interesados
  - C. Plan de gestión de los interesados
  - D. Plan de gestión de los recursos humanos
14. Todas las siguientes son responsabilidades del director de proyectos, EXCEPTO:
- A. Seleccionar cuidadosamente a los interesados adecuados para el proyecto.
  - B. Hacer que los interesados aprueben que se han finalizado todos los requisitos.
  - C. Determinar cuándo y en qué medida van a participar los interesados en el proyecto.
  - D. Pedir a los interesados que te informen acerca de los problemas que surjan en las comunicaciones y las relaciones del proyecto.
15. El objetivo clave de la gestión de los interesados es:
- A. Comunicación.
  - B. Coordinación.
  - C. Satisfacción.
  - D. Relaciones.
16. Como director de proyectos, no puedes dedicar el tiempo que desearías para interactuar con los interesados. ¿Conocer a cuál de los siguientes interesados sería tu prioridad?
- A. El interesado que es experto en el producto del proyecto, pero que no está interesado en implementarlo en su departamento.
  - B. El gerente del departamento que utilizará el producto del proyecto. Se sabe que se resiste a los cambios.
  - C. El patrocinador del proyecto, con quien has trabajado con éxito en muchos proyectos.
  - D. El empleado del departamento que no está familiarizado con el producto del proyecto, pero que está abierto a los impactos positivos que cree que el producto tendrá en su entorno de trabajo.
17. La creencia o la imagen mental de un interesado acerca del futuro es un/a:
- A. Requisito.
  - B. Heurística.
  - C. Expectativa.
  - D. Restricción.
18. El punto hasta el cual un interesado en particular puede afectar negativa o positivamente un proyecto es su:
- A. Nivel de participación.
  - B. Nivel de interés.
  - C. Nivel de compromiso.
  - D. Nivel de influencia.
19. ¿A cuál de los siguientes procesos es una entrada el registro de los interesados?
- A. Planificar la Gestión de los Riesgos y Recopilar los Requisitos
  - B. Realizar el Control Integrado de Cambios y Planificar la Gestión de las Comunicaciones
  - C. Planificar la Gestión de la Calidad y Realizar el Aseguramiento de Calidad
  - D. Identificar los Riesgos y Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto
20. Un director de proyectos en un proyecto de implementación de un sitio Web multinacional está en una fiesta y habla con unos amigos que utilizarán este nuevo sitio Web con regularidad cuando se termine el proyecto y se implemente el sitio. Ellos describen algunos aspectos molestos del sitio Web actual. El director del proyecto le lleva esta retroalimentación al patrocinador, y propone cambios en el diseño y el alcance. ¿Cuál de los siguientes describe MEJOR lo que ha hecho el director del proyecto?
- A. Validación del alcance
  - B. Control integrado de cambios
  - C. Análisis de los interesados
  - D. Planificación del alcance





Material de trabajo (Dirección de Proyectos)

## Hoja de Práctica 09

### Interesados del Proyecto

Sección : .....

Unidad: Primera

Semana: 04

Apellidos : .....

Nombres : .....

Fecha : ...../...../.....

Duración: 40 min

**Instrucciones:** Seleccionar una alternativa como respuesta a las siguientes preguntas:

- En el proceso Gestionar la Participación de los Interesados, la documentación de las Lecciones Aprendidas se centra en la:
  - Actualización de las políticas y procedimientos.
  - Mejora de habilidades de negocios.
  - Gestión del conocimiento y en el registro de cambios.
  - Causa raíz de los incidentes y razones por las cuales se generaron acciones correctivas.
- El uso de Habilidades Interpersonales es una herramienta y/o técnica que se usa en el proceso:
  - Identificar a los interesados (Stakeholders).
  - Gestionar la Participación de los Interesados.
  - Controlar la Participación de los Interesados.
  - Planificar la Gestión de los Interesados.
- Usted está gestionando un proyecto internacional y los miembros de su equipo están ubicados en tres continentes distintos. Se tiene un gran número de interesados (Stakeholders), y la mayoría de ellos están situados fuera del local de la empresa ejecutante. ¿Quién debe ser el responsable de gestionar a los interesados del proyecto?
  - Un miembro específico del equipo en cada uno de los 3 continentes.
  - El Director del Proyecto (Project Manager).
  - El Patrocinador (Sponsor) del Proyecto.
  - El equipo central del proyecto, usted Incluido, y 3 representantes de los 3 diferentes continentes.
- Dos interesados (Stakeholders) han empezado a discutir sobre la funcionalidad de su proyecto. ¿Quién debería resolver este conflicto?
  - La Alta Gerencia.
  - El Patrocinador (Sponsor).
  - El Cliente.
  - El Director del Proyecto (Project Manager).
- Usted se va a reunir con varios interesados (Stakeholders) del proyecto, incluyendo al cliente. Todos están irritados y en violento desacuerdo con respecto a la mejor manera de proceder con el proyecto. En general, los desacuerdos entre los interesados deberían ser resueltos a favor de:
  - El Patrocinador (Sponsor).
  - La Alta Gerencia.
  - La organización ejecutante.
  - El cliente.
- Usted es Director de Proyecto (Project Manager) del proyecto AWM. En el cual usted se ha enterado que tres de los interesados (Stakeholders) han empezado a tener desacuerdos sobre el alcance del proyecto. ¿Qué paso dará usted?
  - Contactar a los interesados y averiguar si tienen alguna pregunta sobre el alcance del proyecto. Empezando de esta manera, usted resolverá el conflicto.
  - Contactar a la Alta Gerencia e informarle sobre el conflicto para que ellos puedan resolverlo.
  - Contactar al Patrocinador del proyecto (Sponsor) e informarle sobre el conflicto entre los interesados para que el Patrocinador pueda resolverlo.
  - No hacer nada, sólo mantenerse enfocado en el trabajo actual del proyecto.
- ¿Cuál de las siguientes alternativas NO describe un posible nivel de participación de los Interesados?
  - Partidario.
  - Neutral.
  - Comprehensivo.
  - Líder.
- ¿Cuál de las alternativas NO es un modelo legítimo que se utiliza para identificar a los Interesados (Stakeholders) y sus expectativas?
  - Matriz de Influencia/ Impacto.
  - Matriz de Poder/ Interés.
  - Modelo de Suficiencia.
  - Modelo de Prominencia.
- Un aspecto importante de la Dirección de Proyectos es la Gestión de la Participación de los Interesados (Stakeholders). Frecuentemente, ¿a qué nivel se encuentran los interesados respecto al Director de Proyecto (Project Manager)?
  - A niveles mayores y con mayor autoridad.
  - A todos los niveles y con varios grados de autoridad.
  - A niveles mayores, pero sólo el Patrocinador del proyecto (Sponsor) tiene mayor autoridad que el Director de Proyecto.

ucontinental.edu.pe



- d. Al mismo nivel con distintos grados de autoridad.
10. El lanzamiento de un proyecto crítico fue retrasado porque uno de los Interesados (Stakeholders) no recibió la comunicación necesaria a tiempo. En análisis adicionales, el Director de Proyecto (Project Manager) se enteró que la comunicación había sido enviada a los equipos erróneos porque los equipos habían sido recientemente cambiados. Esto sucedió porque:
- La comunicación entre el equipo del proyecto y el Interesado se estropeó.
  - El Director de Proyecto fracasó en el proceso Gestionar la Participación de los Interesados.
  - El Registro de Interesados no fue actualizado adecuadamente con el fin de reflejar la información correcta.
  - El Interesado no pidió actualizaciones proactivamente.
11. ¿Cuál de los siguientes modelos clasifica a los interesados (Stakeholders) basándose en su poder, urgencia y legitimidad?
- Matriz de Influencia/Impacto.
  - Matriz de Poder/Influencia.
  - Matriz de Poder/Interés.
  - Modelo de Prominencia.
12. ¿Cuál de las siguientes alternativas debería ser hecha PRIMERO en el ciclo de vida del proyecto?
- Lista de las personas claves que tienen algún interés en el proyecto.
  - Asegurar los intereses y expectativas de los Interesados (Stakeholders) en el proyecto.
  - Identificar a los Individuos, grupos u organizaciones claves que tienen algún interés en el proyecto.
  - Seleccionar y cuantificar los Intereses y expectativas de los interesados en el proyecto.
13. ¿En qué documento se recopila toda la información sobre los Interesados?
- Plan de Gestión de los Interesados.
  - Datos de desempeño del trabajo.
  - Lista de Interesados.
  - Registro de Interesados.
14. ¿Qué se debería hacer con el Interesado que presenta un interés moderado, y que se siente inseguro por las nuevas actividades que le serán asignadas?
- Comunicar a la alta gerencia y proponer una reunión para evaluar la mejor manera de brindarle confianza y seguridad al interesado.
  - Planificar para encontrar y enviar documentación importante que ayude al Interesado, y organizar un entrenamiento de ser necesario.
  - No tomarlo como interesado clave en el proyecto.
  - Planificar sus expectativas y analizar si podría afectar el proyecto.
15. Ud. ha identificado a un Interesado con un interés moderado, con alta influencia, que realiza muchas actividades en el proyecto, y apoya el proyecto. ¿Qué debería hacer?
- Tomarlo como interesado clave para el proyecto.
  - Invitar al interesado para unirse oficialmente al equipo del proyecto.
- c. Darle prioridad en el desarrollo de sus expectativas durante el proyecto.
- d. Felicitarlo por la gran participación que tiene en el proyecto.
16. ¿Qué actividad **NO** incluye la Gestión de la Participación de los Interesados?
- Identificar cómo el proyecto afectará a los interesados.
  - Involucrar a los Interesados en las fases de proyecto apropiadas para obtener o confirmar su continua participación con el éxito del proyecto.
  - Aclarar y resolver los problemas que han sido identificados.
  - Gestionar las expectativas de los Interesados mediante la negociación y la comunicación, para garantizar que los objetivos del proyecto se logren.
17. ¿Cuál de las siguientes alternativas **NO** es una Habilidad Interpersonal que se usa en el proceso Gestionar la Participación de los Interesados?
- Generar confianza.
  - Habilidades de presentación.
  - Resolver conflicto.
  - Superar la resistencia al cambio.
18. Ud. es el Director de Proyecto (Project Manager) de una empresa industrial, en la cual en su Registro de Interesados ha descubierto que tiene un interesado con alto interés en el proyecto, baja influencia, y que es experto altamente informado en las áreas de alto riesgo. ¿Qué debería hacer con él?
- Invitar al interesado a participar en los procesos de Gestión de Riesgos del Proyecto.
  - Invitar al interesado a participar en la elaboración del Registro de Cambios.
  - Invitar al interesado a participar en el proceso Planificar el Alcance del Proyecto.
  - Invitar al interesado a participar en el desarrollo del Registro de Incidentes.
19. ¿Qué se debería hacer con el interesado que presenta alto Interés, alta Influencia, pero no apoya el proyecto?
- Comunicar a la alta gerencia y proponer una reunión con el Interesado para confrontarlo.
  - Brindarle mayor información sobre el desarrollo del proyecto y darle a conocer lo importante que puede ser su apoyo en el proyecto.
  - Involucrarlo en las reuniones del equipo del proyecto, para que sepa cómo se está desarrollando el proyecto y se sienta más involucrado.
  - Asegurarse de saber las razones por las cuales el interesado no apoya el proyecto y basar el plan para gestionar a este interesado según el análisis de las razones.
20. Gestionar la Participación de los Interesados puede resultar en el desarrollo de:
- Un Registro de Incidentes o Polémicas.
  - Un Registro de Interesados.
  - Un Registro de Riesgos.
  - Un Registro de Auditorías.



Material de trabajo (Dirección de Proyectos)

## Hoja de Práctica 10

### Alcance

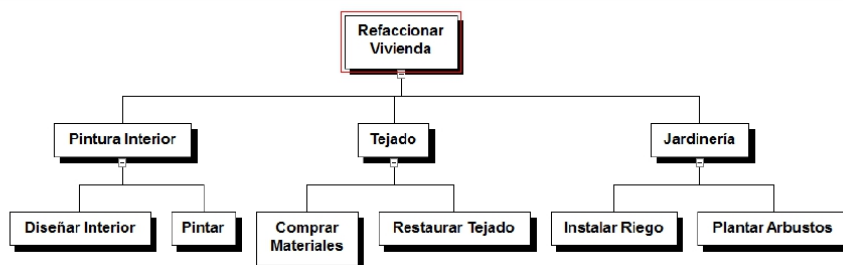
Sección : .....	Apellidos : .....
Unidad: Segunda	Nombres : .....
Semana: 05	Fecha : ...../...../.....
	Duración: 40 min

**Instrucciones:** Desarrollar las siguientes actividades:

1. **CASO:** Suponga Ud. que va a emprender un proyecto consistente en refaccionar su casa, para hacerla más moderna. Debe remodelar la pintura exterior, el tejado y la jardinería. Escriba un requisito diferente para cada uno de los siguientes interesados del proyecto.

Interesado	Requisito
Patrocinador (Usted)	
Director del Proyecto (Usted)	
Arquitecto consultor	
Pintor	
Albañil	
Jardinero	
Otros familiares	
Proveedores	

2. Para el siguiente diagrama EDT/WBS correspondiente al caso anterior, se le solicita identificar y dibujar 02 paquetes de trabajo para las cajas de último nivel.





## **Segunda unidad**

### **Semana 7**



Material de trabajo (Dirección de Proyectos)

## Hoja de Práctica 11

### Alcance

Sección : .....	Apellidos : .....
Unidad: Segunda	Nombres : .....
Semana: 05	Fecha : ...../...../.....
	Duración: 40 min

**Instrucciones:** Elaborar el diagrama EDT para los siguientes proyectos:

#### **CASO I: Proyecto de una Boda**

Elemento	Descripción
Día de boda	Se escoge un día de boda
Hora de boda	Se selecciona la hora de la boda
Lugar de boda	Se buscan, comparan y selecciona el lugar de la boda (iglesia)
Escoger la iglesia	Una iglesia puede tener más de un padre para casamiento, se selecciona uno
Hacer lista de invitados	Seleccionar los invitados para la boda
Escoger padrino	Escoger entre Tonny y Peggy de cual familia serán los padrinos
Escoger madrinas	Escoger entre Tonny y Peggy de cual familia serán las madrinas
Escoger portador de anillos	Escoger quien llevará los anillos
Vestimenta de novia	Buscar, cotizar y comprar vestido
Vestimenta de novio	Buscar, cotizar y comprar traje
Comprar anillos	Comprar anillos de boda
Vestimenta de padrinos	Buscar, cotizar y comprar vestimenta de los padrinos
Vestimenta de madrinas	Buscar, cotizar y comprar vestimenta de las madrinas
Vestimenta de portador de anillos	Buscar, cotizar y comprar vestimenta del portador de los anillos
Invitaciones	Buscar invitaciones, cotizar los precios y escoger las más adecuadas
Llenar las invitaciones	Llenar las invitaciones con la información de la boda
Enviar invitaciones	Enviar las invitaciones a los familiares y amigos
Escoger lugar de recepción	Buscar, cotizar y seleccionar el lugar de recepción más adecuado
Escoger un organizador de eventos	Se busca, cotiza y selecciona un organizador para que administre el evento en la recepción el día de la boda
Música	Se selecciona la música a escuchar en el lugar de recepción
Comida	Se selecciona el tipo de comida para los invitados en la recepción, según los gustos de las familias (cubre para plato especial, postre y bebidas)
Torta	Se busca, cotiza y compra una torta para la boda
Entretención	Se busca y cotizan los diferentes tipos de entretenimiento para la boda

ucontinental.edu.pe



**CASO II: Proyecto de una Empresa**

**PROYECTO DE CONSTITUCIÓN DE UNA EMPRESA**

- 1. Búsqueda y reserva del nombre de la empresa en los Registros Públicos**

Debemos en primer lugar acudir a la Oficina de Registros Públicos, y verificar que no exista en el mercado un nombre (razón social) igual o similar al que le queremos poner a nuestra empresa. Al buscar los nombres existentes, debemos asegurarnos de que éstos no se parezcan ni suenen igual al que vamos a usar, debe haber un mínimo de 3 letras diferentes. Una vez realizada la búsqueda y confirmado de que no existen nombres iguales o similares al que vamos a usar, debemos reservar nuestra razón social para que otra empresa no pueda inscribirse con ese nombre, siendo efectiva la reserva por un plazo de 10 días.
- 2. Elaboración de la minuta**

La minuta es un documento previo en el cual los miembros de sociedad manifiestan su voluntad de constituir la empresa, y en donde se señalan todos los acuerdos respectivos. La minuta consta del pacto social y los estatutos, además de los insertos que se puedan adjuntar a ésta. Los elementos fundamentales de una minuta son:

  - los generales de ley de cada socio: sus datos personales, nombres, edad, documentos de identificación, etc.
  - giro de la sociedad, tipo de sociedad: por ejemplo, S.R.L., S.A., etc. tiempo de duración de la sociedad: si es plazo fijo o indeterminado.
  - cuándo se van a empezar las actividades comerciales.
  - el capital social o patrimonio social (aporte de los socios).

Es recomendable elaborar la minuta con la ayuda de un abogado de confianza
- 3. Elevar la minuta a escritura pública**

Consiste en acudir a una notaría y llevarle la minuta a un notario público para que la revise y la eleve a Escritura Pública. Por lo general los documentos que debemos llevar Junto con la minuta son:

  - minuta de constitución.
  - constancia o comprobante de depósito del capital aportado en una cuenta canchana a nombre de la empresa.
  - Inventario detallado y valorizado de los bienes no dinerarios.

Una vez elevada la minuta, no se puede cambiar. Al final, se genera la Escritura Pública. Testimonio de Sociedad o Constitución Social, que es el documento que da fe de que la minuta es legal. Esta debe ser firmada y sellada por el notario.
- 4. Elevar la escritura pública en los Registros Públicos**

Una vez que hemos obtenido la Escritura Pública, debemos llevarla a los Registros Públicos, en donde se realizarán los trámites necesarios para inscribir la empresa en los Registros Públicos. La Persona Jurídica existe a partir de este paso, es decir, a partir de su inscripción en los Registros Públicos.
- 5. Obtención del número de RUC**

El RUC (Registro Único de Contribuyentes) es lo que identifica a una persona o a la empresa ante la SUNAT para el pago de los Impuestos. Toda persona natural o Jurídica está obligada a inscribirse en el RUC. Para obtenerlo debemos acudir a la SUNAT, llenar un formulario de justificación, y esperar notificación.
- 6. Elegir régimen tributario**

En la misma SUNAT, a la vez que tramitamos la obtención de nuestro RUC, debemos determinar a cuál régimen tributario nos vamos a acoger para el pago de los impuestos, ya sea al Régimen Único Simplificado (RUS), al Régimen Especial de Impuesto a la Renta (RER), o al Régimen General. Una vez que contamos con nuestro número de RUC, y elegido el régimen tributario al cual acogernos, podemos imprimir los comprobantes de pago (boleta y/o factura) que vamos a utilizar.
- 7. Comprar y legalizar libros contables**

En este paso compramos los libros contables necesarios dependiendo del régimen tributario al cual nos hayamos acogido; y posteriormente, acudimos a una notaría para que sean legalizados por un notario público.
- 8. Legalizar el Libro de Planillas en el Ministerio de Trabajo**

Según la ley, todos los trabajadores de una empresa, no importa las horas que trabajen, deben estar en planilla (lo que implica recibir beneficios tales como gratificaciones, compensación por tiempo de servicio, etc. Para este paso, debemos acudir al ministerio de Trabajo, en donde se legalizarán las planillas.
- 9. Inscribir a los trabajadores en ESSALUD**

Igualmente debemos registrar a los trabajadores en las oficinas de ESSALUD para que puedan acceder a sus servicios.
- 10. Solicitud de licencia municipal**

Consiste en acudir a la municipalidad del distrito en donde va a estar ubicado el negocio, y tramitar la obtención de la licencia de funcionamiento.

Por lo general, los documentos a presentar son:

  - Fotocopia del RUC.
  - Certificado de Zonificación (zona Industrial, zona comercial, zona residencial, etc.).
  - Croquis de la ubicación de la empresa.
  - Copia de contrato de alquiler o título de propiedad.
  - Fotocopia de la escritura pública.
  - Recibos de pago por derecho por licencia.
  - Formulario de solicitud.



## Hoja de Práctica 12

### Alcance

Sección : .....  
Unidad: Primera  
Semana: 05

Apellidos : .....  
Nombres : .....  
Fecha : ...../...../.....  
Duración: 40 min

**Instrucciones:** Desarrollar las siguientes actividades:

- Su equipo de proyecto está elaborando los paquetes de trabajo del proyecto, cuando surge un desacuerdo entre 2 de los más confiables miembros de su equipo en relación a una interpretación del alcance de uno de los paquetes de trabajo. Si ya todos los criterios de decisión han sido evaluados y aun no se puede resolver la controversia, ¿Cómo se debería resolver esta discusión?
  - El equipo del proyecto debe decidir por mayoría la mejor forma de resolución.
  - La discusión debe ser resuelta a favor del cliente.
  - La discusión debe ser resuelta a favor de la Alta Gerencia.
  - El Director del Proyecto (Project Manager) debe consultar a otros Directores de Proyectos para guiarse.
- ¿Cuál de los siguientes enunciados es FALSO con respecto a la estructura de Desglose del Trabajo (EDT)?
  - Las actividades deben ser organizadas en la secuencia en que se realizaran.
  - Cada ítem debe tener un identificador único.
  - La estructura de Desglose del Trabajo representa el 100% del trabajo que será hecho en el proyecto.
  - Cada nivel inferior de una Estructura de Desglose del Trabajo proporciona progresivamente representaciones más detalladas.
- Usted acaba de asumir un proyecto que está iniciando la fase de construcción de un producto; sin embargo, descubre que no se ha creado la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT). ¿Qué opción representa la MEJOR acción que debe realizar?
  - Debe rechazar gestionar el proyecto.
  - Debe detener la construcción hasta que se cree la EDT.
  - Debe consultar el Diccionario de la EDT para determinar si existen suficientes detalles para gestionar adecuadamente la construcción.
  - Debe informar a la Alta Gerencia y añadir periodos de supervisión en la fase de construcción.
- El proyecto ha completado su ejecución, y ahora es tiempo que el producto del proyecto sea aceptado. ¿Quién acepta formalmente el producto?
  - El equipo del proyecto y el cliente.
  - El equipo de Aseguramiento de Calidad (QA), la Alta Gerencia y el Director del Proyecto (Project Manager).
  - El Patrocinador (Sponsor), los interesados (Stakeholders) claves y el Cliente.
  - El director del Proyecto, Alta Gerencia y Comité de Control y de Cambios (CCB).
- ¿De qué proceso es parte la creación del Enunciado del Alcance del Proyecto?
  - Gestión de Alcance del Proyecto.
  - Recopilar requisitos.
  - Definir el Alcance.
  - Cerrar el Alcance.
- El enunciado del Alcance del Proyecto debería incluir:
  - Los paquetes de trabajo para el proyecto.
  - Una descripción de alto nivel del alcance.
  - El nivel de esfuerzo asociado con cada elemento del alcance.
  - Una descripción detallada de los productos entregables.
- La parte más importante de Validar el Alcance es:
  - Obtener aceptación formal del cliente en relación a los Entregables del proyecto.
  - Validar el alcance del proyecto contra las expectativas de los Interesados (Stakeholders).
  - Verificar que el proyecto está dentro del tiempo y del presupuesto.
  - Verificar que el producto cumple las especificaciones de calidad.
- Los activos de los procesos de la organización incluyen todas las siguientes alternativas, EXCEPTO:
  - Información Histórica.
  - Archivos del proyecto.
  - Lecciones Aprendidas de proyectos anteriores.
  - Sistema de Información para la Dirección de Proyectos (PMIS).
- ¿Cuál de los siguientes enunciados NO es parte de la Documentación de Requisitos?



- a. Las actividades de Gestión de la Configuración.  
b. Los impactos en las diferentes áreas de la organización y en otras entidades.  
c. Una descripción de los requisitos funcionales y no funcionales.  
d. Una descripción de las reglas de negocio que indican principios que guían la organización.
10. Usted ha sido asignado como el Director del Proyecto (Project Manager) para un proyecto de Data Warehouse que está completando la fase de diseño; sin embargo, las solicitudes de cambio aun vienen de muchas fuentes, incluyendo las de su jefe. ¿Cuál de los siguientes procesos involucra la manera de prevenir esta situación?
- a. Recopilar Requisitos.  
b. Definir el Alcance.  
c. Realizar Control Integrado de Cambios.  
d. Controlar el Alcance.
11. ¿Cuál es la función del Patrocinador (Sponsor) del proyecto?
- a. Ayudar a gestionar las expectativas de la Alta Gerencia.  
b. Ser el principal interfaz con el cliente.  
c. Proporcionar recursos financieros, monetarios o en especie.  
d. Ayudar a ejercer control sobre los jefes funcionales.
12. El director del Proyecto (Project Manager) y el Cliente del proyecto se están reuniendo para revisar el producto del proyecto contra el alcance documentado y acordar la aceptación formal del producto ¿Qué herramienta sería la MAS apropiada para usar durante esta reunión?
- a. Análisis de verificación.  
b. Inspección  
c. Análisis de intervalo.  
d. Revisión de características.
13. Usted acaba de asumir la responsabilidad de un proyecto que está en progreso. Mientras revisaba los archivos del proyecto, usted descubre que el Diccionario de la estructura de Desglose de Trabajo (EDT) nunca fue creado. ¿Cuál de los siguientes problemas sería probablemente atribuido a esta omisión?
- a. Confusión sobre el significado de los paquetes de trabajo específicos.  
b. Confusión sobre quien es el responsable para un paquete de trabajo específico.  
c. Confusión sobre las cuentas a pagar contra cada paquete de trabajo específico.  
d. Confusión sobre como nombrar un paquete de trabajo específico.
14. Un miembro del equipo hace cambio en un proyecto de software sin que nadie sepa al respecto. El le asegura que lo realizado no afectara el cronograma y mejorara significativamente el producto. ¿Qué debería hacer PRIMERO el Director del Proyecto (Project Manager)?
- a. Averiguar si el cliente autorizo el cambio.  
b. Enviar el cambio al comité de Control de Cambios (CCB).  
c. Revisar el cambio para comprender como afecta el alcance, costo, tiempo, calidad, riesgo y a la satisfacción del cliente.  
d. Asegurarse que el cambio este reflejado en el Plan de gestión del Alcance.
15. El producto que usted ha entregado ha sido revisado cuidadosamente contra el alcance y ahora está siendo llevado al cliente para su aceptación formal. ¿en qué proceso está el proyecto?
- a. Validar el alcance  
b. Definir el alcance  
c. Cerrar el alcance  
d. Controlar el alcance.
16. La línea base del Alcance contiene todos los siguientes, EXCEPTO:
- a. El enunciado del Alcance del Proyecto.  
b. El Registro de Interesados (Stakeholders)  
c. La estructura de Desglose del Trabajo (EDT).  
d. El Diccionario de la EDT.
17. Usted es el Director del Proyecto (Project Manager) de un gran proyecto de construcción, y ha identificado dos áreas claves en donde cambiar el alcance del producto entregaría significativamente un alto valor al cliente. ¿Cuál de las siguientes opciones es la MÁS correcta?
- a. Realizar los cambios si estos no prolongan el cronograma y el costo.  
b. Realizar los cambios si estos no afectan al Acta de Constitución del Proyecto (Project Chárter).  
c. Discutir los cambios con el cliente.  
d. Completar el actual proyecto y crear un nuevo proyecto para los cambios.
18. ¿Cuál de las siguientes actividades se realiza PRIMERO?
- a. La creación del enunciado del alcance del proyecto.  
b. La creación de la estructura de Desglose del trabajo (EDT).  
c. La creación del Diccionario de la EDT.  
d. La creación de la Línea Base del Alcance.
19. ¿Cuál de las siguientes declaraciones es VERDADERA respecto a la funcionalidad adicional no autorizada, que está por encima del alcance documentado y que se entregó al cliente?
- a. Debe ser canalizada a través del equipo de proyecto para asegurarse de que se documentó en el alcance del producto.  
b. La funcionalidad adicional debe ser entregada para exceder las expectativas del cliente.  
c. El producto final debe incluir toda la funcionalidad y solamente la funcionalidad documentada en la Línea Base del Alcance.  
d. La funcionalidad adicional debe ser revisada por el Director del Proyecto (Project Manager) de conformidad a la descripción del producto y debe decidir su inclusión o no.
20. Un director del Proyecto (Project manager) ha estado direccionando un proyecto por seis meses y está cerca de la finalización del proyecto; sin embargo, las solicitudes de cambio aún están llegando. El proyecto esta adelantado con respecto al cronograma, pero sobrepaso el presupuesto. ¿Cuál de los siguientes enunciados es VERDADERO?
- a. El director del proyecto (Project manager) debe indagar sobre los factores que causan los cambios para prevenir la solicitud de cambios innecesarios. Los cambios solo deben ser evaluados después de que la Línea Base del Alcance inicial ha sido entregada y aceptada.  
b. Los cambios introducidos en este punto de proyecto representan un nivel de riesgo inaceptable.  
c. Los cambios deben ser evaluados principalmente sobre la base de cuanto valor entrega al cliente





## Hoja de Práctica 13

### Alcance

Sección : ....  
Unidad: Primera  
Semana: 05

Apellidos : .....  
Nombres : .....  
Fecha : ...../...../.....  
Duración: 40 min

**Instrucciones:** Elegir una alternativa como respuesta a las siguientes preguntas:

- Usted acaba de ser nombrado Director del Proyecto (Project Manager) para un nuevo proyecto en su organización, y debe preparar al Plan para la Dirección del Proyecto. Usted decide preparar una Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) para mostrar la magnitud y complejidad de los trabajos involucrados. En este caso, para preparar la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT), el PRIMER paso que debe considerar es:
  - Determinar la estimación de duración y costos para cada entregable del proyecto.
  - Identificar los entregables y los trabajos relacionados.
  - Identificar los componentes de cada entregable del proyecto.
  - Determinar las tareas claves que deben realizarse.
- Los términos utilizados para las Inspecciones incluyen todos los siguientes, EXCEPTO:
  - Revisiones generales.
  - Controles de calidad.
  - Informe de desempeño.
  - Revisiones del producto.
- Usted está liderando un equipo de proyecto para identificar nuevos productos potenciales para su organización. La gerencia rechaza una de las ideas ya que no se ajusta con las competencias centrales de la organización. Por ello, usted necesita recomendar otros productos, pero usando las directrices de la gerencia, como:
  - Supuestos
  - Riesgos
  - Especificaciones
  - Requisitos técnicos
- Los cambios son inevitables en los proyectos. Los cambios incontrolados se refieren a menudo como:
  - Reproceso
  - Corrupción del alcance
  - Elementos de configuración
  - Cambios de emergencia
- En el proceso Controlar el Alcance es importante determinar la causa de cualquier variación inaceptable relacionada a la Línea Base del Alcance. Esto puede ser hecho a través de:
  - Análisis de valor
  - Diagrama de control
  - Inspecciones
  - Análisis de variación
- Un requisito de desempeño en un proyecto de desarrollo del portal web de una empresa es que la página de inicio cargue en 1 segundo. Este tipo de requisitos de desempeño es generalmente parte de los:
  - Requisitos del cliente.
  - Requisitos de negocio.
  - Requisitos del proyecto.
  - Requisitos del producto.
- Es el proceso de monitorear el estado del Alcance del Proyecto y producto y gestionar los cambios de la Línea Base del Alcance:
  - Monitorear y seguir el control del alcance.
  - La corrupción del alcance es común en los proyectos.
  - Controlar el Alcance
  - La re planificación
- ¿Cuál de las SIGUIENTES alternativas asegura que los cambios solicitados tanto al alcance del producto como al alcance del proyecto sean minuciosamente considerados antes de que sean procesados a través del proceso Realizar el Control Integrado de Cambios?
  - Sistema de Control de Cambios en el Alcance.
  - Sistema de Gestión de la Configuración.
  - Comité de Control de Cambios (CCB).
  - Auditorías de estado de la configuración.
- Validar el Alcance:
  - Mejora la precisión de los costos y del cronograma, especialmente en proyectos



**Universidad  
Continental**

- que usan técnicas o tecnologías innovadoras.
- b. Es la última actividad realizada en un proyecto antes de entregar el producto al cliente.
  - c. Documenta las características del producto o servicio del proyecto.
  - d. Es el proceso de formalización, aceptado los entregables de proyectos completados.

10. Especificar los Requisitos Técnicos del proyecto es un paso muy importante, ya que los requisitos técnicos:
- a. Describen las características de los entregables en un lenguaje ordinario.
  - b. Son utilizados por el personal del proyecto para orientar los esfuerzos detallados.
  - c. Son útiles tanto para el personal del proyecto como para los clientes.
  - d. Están diseñados para asegurar que los clientes sepan lo que están recibiendo de un proyecto.
11. Las ..... pueden incluir Acciones Preventivas o Correctivas o Reparación de Defectos.
- a. Evaluaciones de rendimiento.
  - b. Acciones Correctivas.
  - c. Acciones rotativas.
  - d. Solicitudes de Cambio.
12. Las Solicitudes de Cambio por escrito se requieren:
- a. En todos los proyectos (grandes y pequeños).
  - b. Solo en proyectos grandes.
  - c. En proyectos con un sistema formal de Gestión de la Configuración.
  - d. En proyectos para el cual el costo de un Sistema de Control de Cambios pueden ser justificado.
13. Su equipo ha estado trabajando en un contrato de 3 años. Ayer fue informado que su cliente agotó todos sus recursos y que se terminara el contrato por conveniencia. La PRIMERA acción que debe tomar es:
- a. Enviar los productos del trabajo hasta la fecha al representante de su cliente.
  - b. Documentar las lecciones aprendidas.
  - c. Establecer y documentar el nivel y la extensión de los trabajos concluidos.
  - d. Cerrar la oficina del proyecto y reasignar a todo el personal.
14. De las siguientes alternativas, ¿Cuál NO es una entrada al proceso Controlar el Alcance?
- a. Datos de desempeño del trabajo.
  - b. Plan para la Dirección del Proyecto.
  - c. Documentación de requisitos.
  - d. Registro de Interesados (Stakeholders).
15. El Enunciado del Alcance del Proyecto es importante para crear la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) porque ...
- a. Describe en detalle los entregables del proyecto.
  - b. Proporciona información sobre el rendimiento del proyecto.

Material de trabajo (Dirección de Proyectos)

- c. Alerta al equipo del proyecto respecto de los problemas que se pueden causar en el futuro.
  - d. Se espera que cambie a lo largo del proyecto.
16. Usted es el Director del Proyecto (Project Manager) de un subcontratista de un importante contrato. El contratista principal le ha pedido que gestione su trabajo de forma detallada. El PRIMER paso es:
- a. Seguir la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) que el contratista principal elaboró para el proyecto y utilizar los paquetes de trabajo identificados durante la propuesta.
  - b. Elaborar una Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) de su sub-proyecto, para los entregables bajo responsabilidad de su compañía.
  - c. Establecer una estructura de codificación similar a la del contratista principal para facilitar el uso de un sistema común de información de gestión de proyectos.
  - d. Elaborar un Diccionario de la EDT para mostrar las asignaciones de personal específicas.
17. El equipo de obtención de requisitos ha conseguido una gran cantidad de ideas durante sus sesiones para recopilar requisitos del proyecto y el producto. ¿Cuál de las siguientes técnicas es la MAS apropiada para clasificar estas ideas en grupos para su revisión y análisis?
- a. Mapas Mentales.
  - b. Diagrama de Venn.
  - c. Diagrama de Afinidad.
  - d. Tormenta de Ideas.
18. Su proyecto ha sido definido como ensayo clínico para una nueva droga que mejora la memoria. De acuerdo al avance del proyecto, el producto es descrito de manera más explícita como: 4 ensayos en la Fase I, 5 ensayos en la Fase II y 6 ensayos en la Fase III. Esta situación muestra un ejemplo de:
- a. Despliegue de función de calidad
  - b. Cerrar la alineación de las actividades del proyecto con la estructura de Desglose del Trabajo (EDT).
  - c. Análisis de Valor.
  - d. Elaboración progresiva de la descripción del producto.
19. La información de desempeño del trabajo incluye todas las siguientes alternativas, EXCEPTO:
- a. Resultados del entrenamiento del personal.
  - b. Costos autorizados e incurridos.
  - c. Datos de la utilización de recursos.
  - d. Entregables completados.
20. Un proyecto de software complicado fue autorizado por el Patrocinador (Sponsor). Sin embargo, los usuarios que iban a utilizar el producto opinan que muy difícilmente se adecua a sus necesidades. ¿Qué técnica puede ser empleada para obtener requisitos para un proyecto como este?
- a. Superposición de trabajo.
  - b. Participante escondido.
  - c. Duplicación del trabajo.
  - d. Observaciones.



## **Segunda unidad**

### **Semana 8**



Material de trabajo (Dirección de Proyectos)

## Hoja de Práctica 14

### Cronograma del Proyecto

Sección : .....  
Unidad: Segunda  
Semana: 06

Apellidos : .....  
Nombres : .....  
Fecha : ...../...../.....  
Duración: 40 min

**Instrucciones:** Desarrollar las siguientes actividades.

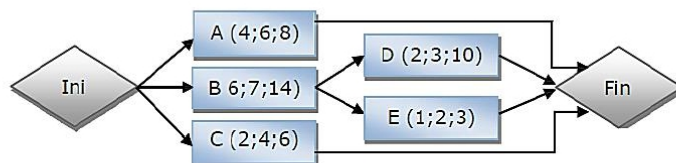
- Usted está planificando usar PERT para programar su proyecto. Una de las tareas del proyecto tiene una programación optimista de 22 días y una programación pesimista de 40 días, pero lo más probable es que se complete en 35 días. ¿Cuál es el tiempo de término esperado para esta tarea?
- Complete la tabla usando las fórmulas del método PERT. Todas las estimaciones están en horas. Se recomienda redondear a 02 decimales.

Actividad	P	M	O	Duración Prevista (o PERT)	Desviación Estándar de una Actividad	Variación de una Actividad	Rango de la Estimación
A	47	27	14				
B	89	60	41				
C	48	44	39				
D	42	37	29				

- Asumiendo que las actividades listadas en el ejercicio anterior componen la ruta crítica del proyecto, ¿Cuánto tiempo tomará el proyecto y cuál será el rango de la estimación?

Proyecto	Duración Prevista (o PERT)	Desviación Estándar del proyecto	Variación del proyecto	Rango de la Estimación
Estimación de la Duración del Proyecto				

- Calcular la duración prevista (según la ruta crítica), desviación estándar, variación y rango de estimación del proyecto detallado en el siguiente diagrama de red:





Material de trabajo (Dirección de Proyectos)

## Hoja de Práctica 17

### Cronograma del Proyecto

Sección : .....  
Unidad: Segunda  
Semana: 06

Apellidos : .....  
Nombres : .....  
Fecha : ...../...../.....  
Duración: 40 min

**Instrucciones:** Desarrollar las siguientes actividades.

- Usted es el Director del Proyecto (Project Manager) para la construcción de un edificio de oficinas comerciales que tiene muchas características similares a un proyecto de construcción realizado por su compañía hace dos años. Al empezar con la definición de las actividades, ¿Cuál sería el MEJOR enfoque?
  - Usar la Lista de Actividades de los proyectos anteriores como la Lista de Actividades para el proyecto actual.
  - Generar la Lista de Actividades sin revisar las listas de proyectos anteriores y compararlo cuando la lista del proyecto esté terminada.
  - Usar la técnica del Análisis de Intervalo para identificar cualquier diferencia entre el proyecto actual y el proyecto anterior.
  - Usar la lista anterior de actividades como apoyo para construir la lista actual.
- La Alta Gerencia lo ha llamado para revisar el progreso de su proyecto. A usted se le ha asignado 10 minutos para informar el progreso y discutir temas críticos. ¿Con cuál de las SIGUIENTES herramientas afrontaría de la mejor manera esta situación?
  - Diagrama de Hitos.
  - Diagrama de Red del Proyecto.
  - Un experto de cada área funcional del proyecto para que todas las preguntas puedan ser respondidas.
  - Reporte de estado del proyecto de los miembros de su equipo.
- El Diagrama de Red del Cronograma del Proyecto es una salida del proceso:
  - Desarrollar el Cronograma.
  - Desarrollar el Presupuesto.
  - Secuenciar las Actividades.
  - Estimar la Duración de las Actividades.
- La cantidad de tiempo que una actividad puede ser retrasada sin afectar la ruta crítica es:
  - Atraso (Lag).
  - Periodo de gracia.
  - Factor libre.
  - Holgura (Slack).
- Usted está asesorando a un Director del Proyecto (Project Manager) que está muy atrasado en el cronograma de su proyecto. El Patrocinador (Sponsor) del proyecto está muy Inconforme con la manera en que las cosas están progresando, y ha amenazado con cancelar el proyecto. El Patrocinador no permitirá ningún aumento en el costo del proyecto. ¿Cuál de los siguientes representaría el MEJOR consejo para el Director del Proyecto en este caso?
  - Hacer Ejecución Rápida (Fast Tracking) al cronograma.
  - Pedir a la Alta Gerencia un nuevo Patrocinador.
  - Intensificar el cronograma.
  - Conversar con el cliente para ver si se puede incrementar el presupuesto sin la intervención del Patrocinador.
- ¿Cuál de los siguientes es INDISPENSABLE para calcular la ruta crítica del proyecto?
  - Estructura de Desglose de Trabajo (EDT).
  - El Diagrama Gert.
  - El Diagrama de Gantt.
  - El Diagrama de Red del Cronograma del Proyecto.
- Considerando la siguiente tabla, ¿Cuál es la ruta crítica?
 

Actividad	Duración	Dependencia
Inicio	---	----
A	3	Inicio
B	4	Inicio
C	2	Inicio
D	2	B
E	5	A, C
F	1	B
G	6	D, F
H	11	E
I	8	D, F
Fin	---	G, H, I

  - Inicio - A - E - H - Fin.
  - Inicio - C - E - H - Fin.
  - Inicio - B - D - I - Fin.
  - Inicio - B - D - G - Fin.
- ¿Usando el siguiente Diagrama de Red del Cronograma del Proyecto, ¿cuál es la holgura para la actividad D?
  - 0 días
  - 3 días
  - 5 días
  - 7 días
- Una actividad tiene las siguientes estimaciones; duración optimista = 30 días, duración más probable = 44 días y duración pesimista = 62 días. ¿Cuál es la Estimación por Tres Valores para esta actividad (Distribución Beta)?

ucontinental.edu.pe

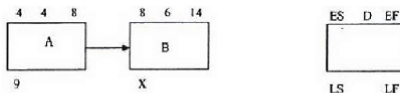


Material de trabajo (Dirección de Proyectos)

- a) 44.67 días.  
b) 34.67 días.  
c) 5.33 días.  
d) 59.33 días.
10. ¿Cómo se relacionan la Lista de Actividades y los Atributos de las Actividades entre sí?
- a. La Lista de Actividades se enfoca en las actividades del cronograma, mientras que los Atributos de las Actividades aplican para las actividades de la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT).  
b. Los Atributos de las Actividades son creados antes que la Lista de Actividades.  
c. La Lista de Actividades puede ser sustituida por los Atributos de las Actividades en la mayoría de procesos.  
d. Los Atributos de las Actividades proveen Información adicional para cada actividad en la Lista de Actividades.
11. Considerando la siguiente tabla, ¿Cuál es la duración de la ruta crítica?

Actividad	Duración	Predecesoras
A	6	-
B	11	A
C	7	B,F
D	8	C,H
E	14	-
F	8	E
G	21	E
H	5	G

- a. 33  
b. 45  
c. 43  
d. Otro valor
12. Basado en el siguiente diagrama, ¿Cuál es el valor de x?
- a. 13.  
b. 14.  
c. 9.  
d. 10.



13. Usted tiene un proyecto con cuatro tareas. La Tarea 1 puede empezar inmediatamente y tiene una duración estimada de una semana. La Tarea 2 puede empezar después que la Tarea 1 es terminada y tiene una duración estimada de cuatro semanas. La Tarea 3 puede empezar después que la Tarea 2 es terminada y tiene una duración estimada de cinco semanas. La Tarea 4 tiene una duración estimada de ocho semanas y puede empezar después que la Tarea 1 es terminada. La tarea 3 y 4 deben ser terminadas antes de que el proyecto sea terminado. ¿Cuál es la ruta crítica?
- a. Tarea 1, 2 y 3.  
b. Tarea 1 y 4.  
c. Tarea 1, 2 y 4.  
d. Tarea 1, 2, 3 y 4.
14. Su cliente le solicita que el proyecto debe ser terminado dos semanas antes de lo planificado. ¿Qué debería hacer usted?
- a. Decir al cliente que la ruta crítica del proyecto no le permite terminar antes de lo planeado.

- b. Pedir apoyo a su Jefe.  
c. Reunirse con el equipo del proyecto y ver opciones de compresión de la duración del proyecto.  
d. Trabajar duro para ganar esas dos semanas y ver cuál es el estado del proyecto en la siguiente reunión.

15. Un Director del Proyecto (Project Manager) de una compañía constructora pequeña está liderando un proyecto que tiene un presupuesto de \$130,000 y una duración de seis meses. De acuerdo al cronograma, el proyecto debería tener una inversión de \$60,000 a la fecha. Sin embargo, el proyecto tiene un costo real de \$90,000 y también está atrasado en un mes, debido a que las estimaciones originales no fueron las correctas. ¿Quién tiene la PRINCIPAL responsabilidad para resolver este problema?
- a. El Patrocinador y el Director del Proyecto.  
b. El Patrocinador (Sponsor).  
c. El Director del Proyecto.  
d. El equipo del proyecto.

16. A diferencia del diagrama de barras, un diagrama de hitos muestra:
- a. Fechas estimadas de Inicio y/o fin de los principales entregables e interfaces externas.  
b. Fechas de Inicio y fin de las tareas críticas.  
c. Duraciones esperadas de la ruta crítica.  
d. Dependencias entre proyectos complementarios.

17. Una actividad tiene una fecha de inicio temprana de 10 y una fecha de Inicio tardía de 19. La actividad tiene una duración de 4 días. No hay días no laborables. En base a la Información dada, ¿Qué se puede concluir sobre la actividad?
- a. La Holgura Total para la actividad es 9 días.  
b. La fecha de finalización temprana de la actividad es el final del día 14.  
c. La fecha de finalización tardía es el 25.  
d. La actividad puede ser completada en 2 días si los recursos destinados a dicha actividad se duplicasen.

18. En el desarrollo del proyecto, la Información del cronograma como; quién realizará el trabajo, dónde se realizará el trabajo, el tipo de actividad, y la clasificación de la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) son ejemplos de:
- a. Atributos de las Actividades.  
b. Restricciones.  
c. Datos en el repositorio de la EDT.  
d. Refinamientos.

19. ¿Cuál de los SIGUIENTES es una entrada al proceso Definir las Actividades?
- a. Lista de Actividades.  
b. Lista de Hitos.  
c. Línea Base del Alcance.  
d. Descomposición.

20. Para practicar de manera efectiva el proceso Controlar el Cronograma, su equipo de proyecto debe estar alerta a cualquier tema que pueda causar problemas en el futuro. Para lograr esto el equipo debe:
- a. Revisar los Informes de Desempeño.  
b. No permitir cambios al cronograma.  
c. Actualizar el Plan de Gestión del Cronograma de manera continua.  
d. Mantener las revisiones de estado.

ucontinental.edu.pe



## **Tercera unidad**

### **Semana 9**



Material de trabajo (Dirección de Proyectos)

## Hoja de Práctica 18

### Análisis del Valor Ganado

Sección : .....  
Unidad: Segunda  
Semana: 07

Apellidos : .....  
Nombres : .....  
Fecha : ...../...../.....  
Duración: 40 min

**Instrucciones:** Desarrollar las siguientes actividades.

- Un proyecto tiene 5 paquetes de trabajo y se estima que cada uno de ellos cueste \$40,000. La Reserva para Contingencias es de \$50,000 y se tiene una Reserva de Gestión de \$20,000. ¿Cuál es el Presupuesto de este proyecto? **Rpta:** \$270,000
- Un proyecto debe durar 04 días. El informe al terminar el tercer día, es el siguiente:

	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4
<b>Plan</b>	\$100.00	\$100.00	\$100.00	\$100.00
<b>Avance</b>	100%	100%	40%	0%
<b>Costo Real</b>	\$100.00	\$120.00	\$30.00	

Calcular los valores solicitados en la tabla, con los valores del proyecto:

Indicador	Cálculo	Respuesta	Significado
PV			
EV			
AC			
BAC			
CV			
CPI			
SV			
SPI			
TCPI			
EAC			
ETC			
VAC			

- Usted tiene un proyecto para crear una nueva muralla. La muralla debe tener 4 lados, cada lado va tomar 1 día en crearse y está presupuestado en \$1,000 por lado. Se planificó que los lados deben ser completados uno después del otro. Hoy día es el final del día 3, y el estado del proyecto es: (Calcular los mismos valores solicitados en la tabla del proyecto anterior)

Actividad	Estado (Fin del Día 3)
Lado 1	Completo, se gastó \$1,000.
Lado 2	Completo, se gastó \$1,200.
Lado 3	50% hecho, se gastó \$600.
Lado 4	Aún no se inició.

- Su proyecto se está ejecutando bien. En el último informe de Valor Ganado, se percató que el CPI=1.2, el SPI=0.8, el PV=\$600,00, y el SV=-\$120,00. Sin embargo, no encuentra el CV en el informe, de modo que tiene que calcularlo en base a la información dada. ¿Cuál sería el CV? **Rpta.** \$80,000
- Usted es el Director de Proyectos (Project Manager) de un proyecto de construcción cuyo Presupuesto es \$250,000. Hasta el día de hoy, el proyecto debería estar avanzado a un 30%, pero luego de revisar el estado de las tareas programadas en el proyecto, es evidente que sólo el 20% del trabajo ha sido culminado. El equipo ha gastado \$125,000 hasta el momento. ¿Cuál es el estado actual del proyecto? **Rpta.** CPI=0.4 SPI=0.67
- El proyecto que usted está dirigiendo tiene una Variación de Costos (CV) de \$300. Si usted ha gastado \$1,000 y había planificado gastar \$1,200, ¿cuál es la Variación del Cronograma (SV)? **Rpta.** \$100
- Como el Director de un proyecto para un cliente clave, usted debe darle al socio mayoritario de su compañía una actualización que incluya el pronóstico del monto estimado para el trabajo por realizar. El proyecto tiene un Presupuesto de \$200,000 y el CPI es 1.25. El equipo ha gastado 20% del Presupuesto. ¿Cuál es la Estimación hasta la Conclusión (ETC)? **Rpta.** \$120,000
- Un proyecto ha sufrido contratiempos de costo y cronograma. Las variaciones identificadas en el proyecto han sido consideradas atípicas. Dado un Presupuesto hasta la Conclusión (BAC) de \$6,000, un Valor Ganado (EV) de \$4,500 y un Índice de Desempeño del Costo de 1.5, ¿Cuál es la Estimación a la Conclusión (EAC)? **Rpta.** \$4,500

ucontinental.edu.pe





Material de trabajo (Dirección de Proyectos)

## Hoja de Práctica 19

### Análisis del Valor Ganado

Sección : .....  
Unidad: Segunda  
Semana: 07

Apellidos : .....  
Nombres : .....  
Fecha : ...../...../.....

**Instrucciones:** Desarrollar las siguientes actividades.

**Pregunta 01:** Se tiene un proyecto con los siguientes datos. Hallar los 12 indicadores especificados en la tabla, incluyendo fórmula e interpretación.

Proyecto				
Actividad	Días	Presupuesto	Gasto	Ganado
A	01	\$3,000.00	\$2,900.00	100%
B	01	\$2,000.00	\$2,100.00	100%
C	01	\$1,000.00	\$450.00	20%
D	01	\$1,000.00	\$0.00	0%

Corte en el tiempo: Día 3  
Actividades críticas (A,B,C,D)

Indicador	Cálculo	Respuesta	Significado
PV			
EV			
AC			
BAC			
CV			
CPI			
SV			
SPI			
TCPI			
EAC			
ETC			
VAC			

**Pregunta 02:** Se tiene un proyecto con los siguientes datos. Hallar los 12 indicadores especificados en la tabla, incluyendo fórmula e interpretación.

Proyecto				
Actividad	Días	Presupuesto	Gasto	Ganado
A	01	\$3,500.00	\$3,500.00	100%

ucontinental.edu.pe



Material de trabajo (Dirección de Proyectos)

B	01	\$3,650.00	\$3,700.00	100%
C	01	\$3,020.00	\$2,000.00	47%
D	01	\$3,000.00	\$0.00	0%

Corte en el tiempo: Día 3  
Actividades críticas (A,B,C,D)

Indicador	Cálculo	Respuesta	Significado
PV			
EV			
AC			
BAC			
CV			
CPI			
SV			
SPI			
TCPI			
EAC			
ETC			
VAC			

**Pregunta 03:** Se tiene un proyecto con los siguientes datos. Hallar los 12 indicadores especificados en la tabla, incluyendo fórmula e interpretación.

Proyecto			
Planificado		Costos Reales	
Feb	S/.12,000.00	Al 28/02	S/.12,525.00
Mar	S/.15,000.00	Al 31/03	S/.15,158.00
Abr	S/.13,000.00	Al 30/03	S/.13,224.00
May	S/.13,000.00	Al 31/05	S/.13,400.00
Jun	S/.18,000.00	Al 30/06	S/.18,060.00
Jul	S/.25,000.00	Al 31/07	S/.10,320.00
Ago	S/.20,000.00		
Set	S/.10,000.00		

Corte en el tiempo: 31 de Julio  
Actividades críticas  
Avance del Proyecto 88% al corte

Indicador	Cálculo	Respuesta	Significado
PV			
EV			
AC			
BAC			
CV			

ucontinental.edu.pe



Material de trabajo (Dirección de Proyectos)

CPI			
SV			
SPI			
TCPI			
EAC			
ETC			
VAC			

**Pregunta 04:** Se tiene un proyecto con los siguientes datos. Hallar los 12 indicadores especificados en la tabla, incluyendo fórmula e interpretación.

Proyecto			
Planificado		Costos Reales	
Feb	\$8,000.00	Al 28/02	\$7,900.00
Mar	\$9,500.00	Al 31/03	\$9,000.00
Abr	\$12,000.00	Al 30/03	\$13,000.00
May	\$11,000.00	Al 31/05	\$10,500.00
Jun	\$15,000.00	Al 30/06	\$14,950.00
Jul	\$12,000.00	Al 31/07	\$6,300.00
Ago	\$8,000.00		
Set	\$1,000.00		

Corte en el tiempo: 31 de Julio

Actividades críticas

Avance del Proyecto: Falta 25% del total

Indicador	Cálculo	Respuesta	Significado
PV			
EV			
AC			
BAC			
CV			
CPI			
SV			
SPI			
TCPI			
EAC			
ETC			
VAC			

**Pregunta 05:** El presupuesto estimado de tu próximo proyecto es el siguiente:

Actividad / Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	Total
1. Planificación	100	100							200



Material de trabajo (Dirección de Proyectos)

2. Análisis			100						100
3. Diseño				50	50	50	50		200
4. Implementación								400	400
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>400</b>	<b>900</b>

Hasta el mes 6 los costos reales devengados fueron los siguientes:

Actividad / Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	Total
1. Planificación	110	105							215
2. Análisis			95						95
3. Diseño				45	47	55			147
4. Implementación									
<b>Total</b>	<b>110</b>	<b>105</b>	<b>95</b>	<b>45</b>	<b>47</b>	<b>55</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>457</b>

Hasta el mes 6 el porcentaje de avance del proyecto fue el siguiente:

Actividad / Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	Total
1. Planificación	50%	100%	100%	100%	100%	100%			100%
2. Análisis			100%	100%	100%	100%			100%
3. Diseño				20%	40%	50%			50%
4. Implementación						0%			0%
<b>Valor ganado</b>									<b>Total</b>
1. Planificación									
2. Análisis									
3. Diseño									
4. Implementación									
<b>Total</b>									

Calcule: los 12 indicadores de la tabla, considerando que el trabajo futuro será realizado al ritmo previsto.

Indicador	Cálculo	Respuesta	Significado
PV			
EV			
AC			
BAC			
CV			
CPI			
SV			
SPI			
TCPI			
EAC			
ETC			
VAC			



## **Tercera unidad**

### **Semana 10**



Material de trabajo (Dirección de Proyectos)

## Hoja de Práctica 20

### Costos del Proyecto

Sección : .....

Unidad: Segunda

Semana: 07

Apellidos : .....

Nombres : .....

Fecha : ...../...../.....

Duración: 40 min

**Instrucciones:** Responder las siguientes preguntas, eligiendo una alternativa.

- Usted está usando el Informe de Desempeño (en base al Valor Ganado) para su actual proyecto en un esfuerzo por enseñar a sus desarrollados de SW los beneficios de usar este método. Usted planea mostrar los resultados del proyecto en el tablero de anuncios de la cafetería con la finalidad de que todo el equipo sepa el avance del proyecto. El estado actual del proyecto es:
    - Valor planificado (PV) = \$ 2,200.
    - Valor Ganado (EV) = \$ 2,000.
    - Costo Real (AC) = \$ 2,500.
    - Presupuesto hasta la Conclusión (BAC) = \$ 10,000.

De acuerdo al análisis de Variación del Cronograma (SV) y el estado del proyecto descrito líneas arriba, es:

    - \$ 300 → El proyecto está adelantado con respecto al cronograma.
    - + \$8,000 → El proyecto está en fecha.
    - + \$ 200 → El proyecto está adelantado con respecto al cronograma.
    - \$ 200 → El proyecto está retrasado con respecto al cronograma.
  - Usted está usando el Informe de Desempeño (en base al Valor Ganado) para su actual proyecto en un esfuerzo por enseñar a sus desarrolladores de SW los beneficios de usar este método. Usted planea mostrar los resultados del proyecto en el tablero de anuncios de la cafetería con la finalidad de que todo el equipo sepa el avance de proyecto. El estado actual del proyecto es:
    - Valor Planificado (PV) = \$2,200.
    - Valor Ganado (EV) = \$ 2,000.
    - Costo Real (AC) = \$ 2,500.
    - Presupuesto hasta la Conclusión (BAC) = \$ 10,000

¿Cuál es el índice de Desempeño del Costo (CPI) para este proyecto, y que nos dice acerca del desempeño del costado hasta la fecha?

    - 0.2 → Los costos reales son exactamente iguales a los planificados.
    - 0.8 → Los costos reales han excedido a los costos planificados.
    - 0.8 → Los costos reales son menos que los costos planificados.
    - 1.25 → Los costos reales han excedido a los planificados.
  - Usted está usando el informe de Desempeño (en base al valor Ganado) para su actual proyecto en un esfuerzo por enseñar a sus desarrollados de SW los beneficios de usar este método. Usted planea mostrar los resultados en el tablero de anuncios de la cafetería con la finalidad de que el equipo sepa el avance del proyecto. El estado actual del proyecto es:
    - Valor Planificado (PV) = \$2,200.
    - Valor Ganado (EV) = \$ 2,000.
    - Costo Real (AC) = \$ 2,500.
    - Presupuesto hasta la Conclusión (BAC) = \$ 10,000.
- La Variación del Costo (CV) es:
- + \$ 300.
  - \$ 300.
  - + \$ 500.
  - \$ 500.
- Usted está usando el informe de Desempeño (en base al valor Ganado) para su actual proyecto en un esfuerzo por enseñar a sus desarrolladores de SW los beneficios de usar este método. Usted planea mostrar los resultados del proyecto en el tablero de anuncios de la cafetería con la finalidad de que todo el equipo sepa el avance del proyecto. El estado actual del proyecto es:
    - Valor Planificado (PV) = \$2,200.
    - Valor Ganado (EV) = \$ 2,000.
    - Costo Real (AC) = \$ 2,500.
    - Presupuesto hasta la Conclusión (BAC) = \$ 10,000.

¿Cuál es la Estimación a la Conclusión (EAC) para este proyecto, y qué representa ello?

    - \$ 12,500 → La estimación revisada para el costo total del proyecto (en base al desempeño hasta el momento)
    - \$ 10,000 → La estimación revisada para el costo total del proyecto (en base al desempeño hasta el momento)
    - \$ 12,500 → El presupuesto original del proyecto.
    - \$ 10,000 → El presupuesto original del proyecto.
  - Su primera tarea en su proyecto es preparar una estimación de costo, y usted decide usar la Estimación Análoga. ¿Cuál de las siguientes NO es una de las características de ese tipo de estimación?
    - Apoya a la Estimación Descendente.
    - Es una forma de Juicio de Expertos.
    - Tiene un nivel de precisión de  $\pm 10\%$  del Costo Real.
    - Implica usar el costo de un proyecto anterior y similar como la base para estimar el costo actual del proyecto.
  - Usted está gestionando un proyecto de 3 años con un Presupuesto de \$ 3 millones. Si los requerimientos del proyecto no cambian se espera fondos adicionales y estén disponibles al final de cada año fiscal, con lo cual usted puede usar fondos para su proyecto. En este sentido, usted decide establecer un Sistema de Control de Cambios para:
    - Definir cuándo agregar fondos de contingencia al proyecto.
    - Definir los procedentes por los cuales de Línea Base del Costo puede ser cambiada.
    - Definir porqué ha ocurrido una variación del costo.
    - Determinar si se requiere un presupuesto actualizado.
  - Al momento de hacer la estimación de costos se debe considerar los costos directos, costos indirectos, costos



generales y costos administrativos. ¿Cuál de los siguientes NO es un ejemplo de costos directos?

- El salario del Director de Proyectos (Project Manager).
  - Los gastos del subcontratista.
  - Los materiales usados por el proyecto.
  - La electricidad
8. Si la Variación del Costo (CV) es la misma que la variación del Cronograma (SV), y ambas cantidades son, mayores que cero, entonces:
- La Variación del Costo se debe a la Variación del cronograma.
  - La Variación es favorable al proyecto.
  - La Variación del Cronograma se puede corregir fácilmente.
  - La tasa de mano de obra ha aumentado desde que se inició el proyecto.
9. Se le ha asignado la responsabilidad de preparar una estimación de costos para un proyecto grande, para lo cual decide preparar una estimación Ascendente porque sus estimaciones deben ser lo más precisas posibles. En este caso, su primer paso sería:
- Encontrar una herramienta computarizada que le ayude en el proceso.
  - Usar el costo estimado de proyectos anteriores que le ayude a preparar la estimación.
  - Identificar y estimar el costo por cada actividad.
  - Consultar con Expertos en la Materia y usar sus sugerencias como base para realizar la estimación.
10. Considerar lo siguiente:

FASE	ESTIMACION
1.1 Gestión del Proyecto	\$ 15,000
2.0 Diseño	\$ 10,000
3.0 Ingeniería	\$ 10,000
4.0 Construcción	\$ 30,000
5.0 Habilitación	\$ 8,000
Operación y mantenimiento	\$ 40,000
Disposición Final del Proyecto	\$ 12,000

¿Cuáles son los costos totales de ciclo de vida del proyecto?

- \$ 88,000.
  - \$ 73,000.
  - \$ 98,000.
  - \$ 125,000.
11. La gerencia está cansada de recibir muchas negativas que ocurren en sus proyectos. En un esfuerzo por proporcionar a los Interesados (Stakeholders) unas métricas efectivas de desempeño, usted planea usar el Índice de Desempeño del Trabajo por Completar (TCPI), cuyo propósito es:
- Determinar el desempeño del cronograma y del costo necesario para completar el trabajo restante dentro de las metas financieras de la gerencia para el proyecto.
  - Determinar el desempeño del costo necesario para completar el trabajo restante dentro de las metas financieras del proyecto.
  - Predecir los costos finales del proyecto.
  - Predecir los costos y tiempos finales del proyecto.
12. Al revisar los datos sobre el desempeño de costo de su proyecto, usted se percata de que serán necesarias diferentes respuestas dependiendo del grado de variación de la Línea Base. Por ejemplo, una variación de más del 10% podría no requerir acciones inmediatas, mientras que una variación de más del 50% requerirá investigación. Se debe incluir una descripción de cómo se planea gestionar la variación de costos en el:
- Plan de Gestión de Costos.
  - Plan de Gestión de Cambios.
  - Plan de Medición de desempeño.
  - Plan de Gestión de la Variación.
13. Las operaciones en un paquete de trabajo se estimaron que iban a costar \$1,500 e iban a terminar hoy; sin embargo, hasta el día de hoy ya se ha gastado \$1,350 y solo está

Material de trabajo (Dirección de Proyectos)

completado las dos terceras partes. La Variación del Costo (CV) es:

- +\$150.
  - \$150.
  - \$350.
  - \$500.
14. En su proyecto, usted necesita asignar costos al periodo de tiempo en el cual ocurrieron. Para hacer esto, usted debería:
- Identificar los componentes del proyecto con la finalidad de que los costos puedan ser asignados.
  - Usar el cronograma del proyecto como una entrada al Presupuesto de costo.
  - Preparar una estimación de costo detallada y precisa.
  - Preparar un Plan de Desempeño de Costo.
15. A partir del cuarto mes de un proyecto, los gastos planificados acumulados fueron \$ 100,000 y los gastos reales ascendieron a \$120,000. ¿Cómo está yendo el proyecto?
- Está delante del cronograma.
  - Está en problemas debido a un sobrecosto.
  - Termina dentro del Presupuesto original.
  - La información es insuficiente para hacer una evaluación.
16. Cada vez que usted se reúne con el Patrocinador (Sponsor) de su proyecto, el enfatiza la necesidad de controlar los costos. A fin de abordar sus preocupaciones, usted debería proporcionar:
- Mediciones de performance o desempeño
  - Línea Base de Costo actualizado.
  - Análisis de productividad de recursos.
  - Estadísticas del análisis de tendencias.
17. Usted recibió una desesperada llamada de su Vicepresidente, quien le dice que se va a reunir con un posible cliente dentro de 15 minutos para discutir un proyecto grande y complejo. Por tal motivo le pregunta a usted cuánto costaría el proyecto. Usted piensa rápidamente en proyectos anteriores similares y le da un número. ¿Qué tipo de estimación proporciono?
- Definitivo.
  - Presupuesto.
  - Por orden de magnitud.
  - Detallada.
18. Usted tiene una serie de costos que gestionar y hacer seguimiento, porque su proyecto es técnicamente muy complejo, lo cual incluye: costos directos y costos indirectos. Usted se da cuenta que gestionar los costos indirectos es particularmente difícil porque:
- Se manejan en base a proyecto por proyecto.
  - Representa sólo costos de mano de obra directa.
  - Representa sólo los equipos y materiales necesarios para el proyecto.
  - Usualmente están más allá del control del Director de Proyectos (Project Manager).
19. Si se quiere calcular la Estimación hasta la Conclusión (ETC) en base a la expectativa de que las variaciones similares a las señaladas hasta la fecha no ocurrirán. ¿Cuál de las siguientes formulas se debería usar?
- $ETC = BAC - EV$
  - $ETC = (BAC - EV) / CPI$
  - $ETC = AC + BAC$
  - $ETC = AC + BAC - EV$
20. La línea Base de Costo aprobada ha cambiado debido a un importante cambio en el alcance del proyecto. El siguiente paso debería ser:
- Estimar la magnitud del cambio en el alcance.
  - Emitir una actualización del presupuesto.
  - Documentar las Lecciones Aprendidas.
  - Ejecutar el cambio en el alcance aprobado.



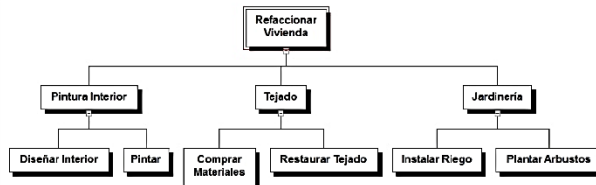
### Hoja de Práctica 21

Material de trabajo (Dirección de Proyectos)

#### Costeo

Sección : .....	Apellidos : .....
Unidad: Segunda	Nombres : .....
Semana: 07	Fecha : ...../...../.....
	Duración: 40 min

1. Para el proyecto "refaccionar vivienda", se le solicita completar un recurso como mínimo (de cada tipo) con su costo aproximado, para los 06 paquetes de trabajo. Trabajar en Microsoft Excel.



ENTREGABLE	RECURSOS HUMANOS					RECURSOS MATERIALES CONSUMIBLES					RECURSOS MATERIALES NO CONSUMIBLES				
	NOMBRE DEL RECURSO	UNIDADES	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	NOMBRE DEL RECURSO	UNIDADES	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	NOMBRE DEL RECURSO	UNIDADES	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Diseñar interior															
Pintar															
Comprar materiales															
Restaurar Tejado															
Instalar Riego															
Plantar Arbustos															



Material de trabajo (Dirección de Proyectos)

2. Elaborar los formatos: Presupuesto del Proyecto y Curva "S" (por entregables). Trabajar en Microsoft Excel.

#### PRESUPUESTO DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
Refaccionar vivienda	

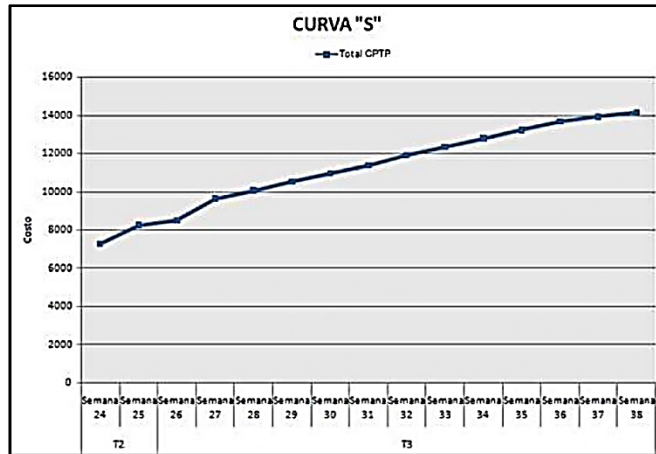
PROYECTO	FASE	ENTREGABLE	MONTO
Refaccionar vivienda	1.0. Pintura Interior		
	TOTAL FASE:		
	2.0. Tejado		
	TOTAL FASE:		
	3.0. Jardinería		
	TOTAL FASE:		
TOTAL FASES:			
Reserva de Contingencia:			
Reserva de Gestión:			
PRESUPUESTO DEL PROYECTO:			





CURVA "S" (Por Entregables)

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
Refaccionar vivienda	





## **Tercera unidad**

### **Semana 11**



Material de trabajo (Dirección de Proyectos)

## Hoja de Práctica 22

### Calidad del Proyecto

Sección : .....

Unidad: Tercera

Semana: 09

Apellidos : .....

Nombres : .....

Fecha : ...../...../.....

Duración: 40 min

**Instrucciones:** Seleccionar una alternativa como respuesta a las siguientes preguntas:

1. Cuando un producto o servicio cumple por completo con los requisitos del cliente:
  - a. Se ha alcanzado la calidad.
  - b. El costo de la calidad es alto.
  - c. El costo de la calidad es bajo.
  - d. El cliente paga el precio mínimo.
2. Como Director de Proyecto (Project Manager), usted está buscando un método que pueda demostrar la relación entre los eventos y sus efectos resultantes. Por ello, pretende usar un método para representar los eventos que causan un efecto negativo en la Calidad. ¿Cuál de los siguientes en la MEJOR opción para lograr sus objetivos?
  - a. Histograma.
  - b. Diagrama de Pareto.
  - c. Diagrama de Ishikawa.
  - d. Diagrama de Control.
3. ¿Quién es el principal responsable de la gestión de la calidad del proyecto?
  - a. El ingeniero del proyecto
  - b. El director del proyecto
  - c. El gerente de calidad
  - d. El miembro del equipo
4. Un proyecto ha enfrentado dificultades importantes en la calidad de sus entregables. La gerencia ahora afirma que la restricción más importante del proyecto es la calidad. Si sucediera otro problema con la calidad, ¿qué es lo MEJOR que podría hacer el director del proyecto?
  - a. Arreglar el problema lo más pronto posible.
  - b. Permitir que el cronograma se modifique a través de una reducción de los costos.
  - c. Permitir que los costos incrementen arreglando la causa raíz del problema.
  - d. Permitir que el riesgo aumente recortando los costos.
5. Un gerente se da cuenta de que un director de proyectos está llevando a cabo una reunión con algunos miembros del equipo y algunos interesados para discutir la calidad del proyecto. El cronograma del proyecto ha sido comprimido y el índice del desempeño del costo es 1,1. Han trabajado mucho en el proyecto, el equipo ha sido recompensado de acuerdo con el sistema de recompensas que el director de proyectos estableció, y hay un gran sentimiento de equipo. El gerente sugiere que el director de proyectos no tiene suficiente tiempo para llevar a cabo reuniones sobre la calidad cuando el cronograma está tan comprimido. ¿Cuál de las siguientes describe MEJOR por qué el gerente está equivocado?
  - a. La calidad mejorada lleva a un aumento de productividad, a un aumento de efectividad de costos y a un menor riesgo de costos.
  - b. La calidad mejorada lleva a un aumento de productividad, a una disminución de efectividad de costos y a un mayor riesgo de costos.
  - c. La calidad mejorada lleva a un aumento de productividad, a un aumento en la efectividad de costos y a un mayor riesgo de costos.
  - d. La calidad mejorada lleva a un aumento de productividad, a una disminución en la efectividad de costos y a un menor riesgo de costos.
6. Calidad es:
  - a. Cumplir y superar las expectativas del cliente.
  - b. Agregar extras para hacer feliz al cliente.
  - c. El grado en el que el proyecto cumple con los requisitos.
  - d. Cumplimiento de los objetivos de la dirección.
7. Todos los siguientes son herramientas de Realizar el Control de Calidad EXCEPTO:
  - a. Inspección.
  - b. Costo de la calidad.
  - c. Diagrama de Pareto.
  - d. Diagrama de espina de pescado.
8. Los diagramas de Pareto ayudan al director de proyectos a:
  - a. Centrarse en las polémicas más críticas para mejorar la calidad.
  - b. Centrarse en estimular el pensamiento.
  - c. Explorar una futura salida deseada.

ucontinental.edu.pe



Material de trabajo (Administración de Proyectos)

- d. Determinar si un proceso está fuera de control.
9. Un diagrama de control ayuda al director de proyectos a:
- Centrarse en las polémicas más críticas para mejorar la calidad.
  - Centrarse en estimular el pensamiento.
  - Explorar una futura salida deseada.
  - Determinar si un proceso está funcionando dentro los límites.
10. Hacerle pruebas a la población entera podría:
- Tomar demasiado tiempo.
  - Proveer más información de la requerida.
  - Ser mutuamente excluyente.
  - Mostrar muchos defectos.
11. Todos los siguientes son ejemplos de los costos de incumplimiento EXCEPTO:
- Reproceso.
  - Capacitación de calidad.
  - Desperdicio.
  - Costos de garantía.
12. La desviación estándar es una medida de qué tan/tanto:
- Lejos está el estimado del estimado más alto.
  - Lejos está la medición de la media.
  - Correcta es la muestra.
  - Tiempo queda del proyecto.
13. Todo lo siguiente es ocasionado por las auditorías de calidad EXCEPTO:
- La determinación de si las actividades del proyecto cumplen con las políticas organizacionales.
  - Mejora en los procesos para incrementar la productividad.
  - Creación de las métricas de calidad.
  - Confirmación de la implementación de las solicitudes de cambio aprobadas.
14. Un diagrama de control muestra siete puntos de datos alineados de un lado de la media. ¿Qué debe hacerse?
- Realizar un diseño de experimentos.
  - Ajustar el diagrama para reflejar la nueva media.
  - Encontrar una causa asignable.
  - Nada. Esta es la regla de siete y puede ser ignorada.
15. Estás dirigiendo un proyecto en un ambiente justo a tiempo. Esto requerirá más atención, porque la cantidad de inventario en tal ambiente generalmente es:
- 45 por ciento.
  - 10 por ciento.
  - 12 por ciento.
  - 0 por ciento.
16. Hay varias actividades de ejecución que están en marcha en tu proyecto. Comienzas a preocuparte sobre la precisión de los reportes de progreso que tu equipo está haciendo. ¿Cómo puedes verificar si hay un problema?
- Auditorías de calidad
  - Informes de cuantificación de riesgos
  - Análisis de regresión
  - Análisis Monte Carlo
17. Un director de proyectos y su equipo de una firma que diseña equipamiento para ferrocarriles tienen la tarea de diseñar una máquina para cargar piedra a los vagones de ferrocarril. El diseño permite el 2 por ciento de derrame, sumando hasta dos toneladas de piedras derramadas por día. ¿En cuál de los siguientes el director del proyecto documenta los procesos de control de calidad, aseguramiento de calidad y mejora de calidad para este proyecto?
- Plan de gestión de la calidad
  - Política de calidad
  - Diagramas de control
  - Plan para la dirección del proyecto
18. Durante una reunión del equipo, el equipo agrega un área específica de trabajo extra al proyecto porque han determinado que beneficiará al cliente. ¿Cuál es el error de esta situación?
- El equipo está "bañando en oro" (añadiendo funcionalidad extra).
  - Esto no debería realizarse en las reuniones.
  - Nada. Es la manera de alcanzar y superar las expectativas de los clientes.
  - Nada. El director de proyectos está en control de la situación.
19. El equipo de proyectos ha creado un plan para la forma en que implementarán la política de calidad. Tiene en cuenta la estructura organizacional, responsabilidades, procedimientos y otra información con respecto a los planes de calidad. Si este plan cambia durante el proyecto, ¿CUÁL de los siguientes planes puede que cambie también?
- Plan de aseguramiento de calidad
  - Plan de gestión de la calidad
  - Plan para la dirección del proyecto
  - Plan de control de calidad
20. Tú eres un director de proyectos para un proyecto de sistemas de información importante. Alguien del departamento de calidad viene a verte para hablar acerca de comenzar una auditoría de calidad de tu proyecto. El equipo, ya bajo presión para completar el proyecto lo más pronto posible, se opone a la auditoría. Debes explicarle al equipo cuál es el propósito de la auditoría de calidad:
- Satisfacer parte de una investigación ISO 9000.
  - Revisar si el cliente está siguiendo el proceso de calidad.
  - Identificar políticas ineficientes e ineficaces.
  - Para controlar la precisión de los costos entregados por el equipo.

ucontinental.edu.pe



Material de trabajo (Dirección de Proyectos)

## Hoja de Práctica 23

### Calidad del Proyecto

Sección : .....

Unidad: Tercera

Semana: 09

Apellidos : .....

Nombres : .....

Fecha : ...../...../.....

Duración: 40 min

**Instrucciones:** Seleccionar una alternativa como respuesta a las siguientes preguntas:

1. Usted es el Director de Proyecto (Project Manager) y su jefe desea reunirse con usted para evaluar el rendimiento de su proyecto, con el fin de revisar si se está cumpliendo con los estándares de calidad suministrados por la compañía. ¿En qué proceso está involucrado su jefe?
  - a. Gestión de la Calidad Total.
  - b. Controlar la Calidad.
  - c. Planificar la Gestión de Calidad.
  - d. Realizar el Aseguramiento de la Calidad.
2. Si usted estuviera usando el Diagrama de Espina de Pescado para determinar la causa raíz de los defectos, ¿En qué proceso estaría involucrado?
  - a. Inspección de Calidad.
  - b. Prevención de Calidad.
  - c. Controlar la Calidad.
  - d. Auditoria de Calidad.
3. Planificar la Gestión de Calidad incluye todas las siguientes salidas, EXCEPTO:
  - a. Plan de Gestión de Calidad.
  - b. Aceptación.
  - c. Métricas de Calidad.
  - d. Listas de Verificación de Calidad.
4. En un Diagrama de Control, la medida es representada como una línea horizontal, Esto representa:
  - a. El promedio de los Límites de Control.
  - b. El promedio de la distribución de probabilidad de los resultados posibles.
  - c. El promedio de todos os puntos de datos que están dentro de los Límites de Control.
  - d. Una manera de identificar causas asignables.
5. Las Auditorias de Calidad son una parte importante de la Gestión de Calidad del Proyecto, porque:
  - a. Permiten hallar la cuantificación de los riesgos.
  - b. El resultado producto de las auditorias aleatorias muestra si se están cumpliendo con los estándares de calidad.
  - c. Verifican si se están siguiendo las políticas, procesos y procedimientos de calidad.
  - d. Son realizados sin previo aviso, evitando de este modo que los miembros del equipo oculten sus defectos.
6. Si los resultados de la actividad A no tiene relación con los resultados de la actividad B, las dos actividades son consideradas como:
  - a. Estadísticamente únicas.
  - b. Estadísticamente independientes.
  - c. Correlativas, pero no causales.
  - d. Mutuamente exclusivas.
7. La MEJOR herramienta que permite ver resultados de un proceso que esta fuera de control es:
  - a. Diagrama de Pareto.
  - b. Diagrama de Control.
  - c. Diagrama de Ishikawa.
  - d. Muestreo Estadístico.
8. Durante la ejecución del proyecto, un miembro del equipo de proyecto le informa al Director de Proyecto (Project Manager) que un paquete de trabajo no ha cumplido con los requerimientos de calidad. El Director de Proyecto se reúne con todas las partes involucradas para analizar la situación. ¿En qué parte del proceso de Gestión de la Calidad del Proyecto está involucrado el Director de Proyecto?
  - a. Realizar el Aseguramiento de Calidad.
  - b. Control del Proyecto.
  - c. Controlar la Calidad.
  - d. Planificar la Gestión de Calidad.
9. Un Director de Proyecto (Project Manager) ha tenido muchos problemas en su proyecto. A él le gustaría identificar la causa raíz de los problemas para determinar donde enfocar su atención. ¿Cuál de las siguientes herramientas seria de MEJOR uso para el Director de Proyecto?
  - a. Diagrama de Pareto.
  - b. Técnica de resolución de conflictos.
  - c. Diagrama de espina de pescado.
  - d. Análisis de Tendencias.

ucontinental.edu.pe



Material de trabajo (Dirección de Proyectos)

10. Usted está realizando un proyecto que tiene mucho en común con un proyecto realizado por su compañía hace dos años. Usted desea utilizar el proyecto anterior para ayudarlo a determinar los estándares de calidad de su actual proyecto. ¿Cuál de las siguientes herramientas sería de MEJOR ayuda?
  - a. Estudios Comparativos (Benchmarking).
  - b. Diagrama de Control.
  - c. ISO 9000.
  - d. Gestión de la Calidad Total.
11. ¿Cuál de los siguientes enunciados es MÁS representativo de la filosofía de la Gestión de la Calidad Total?
  - a. Reducir el inventario a cero o próximo a un nivel cero.
  - b. Todos pueden contribuir con la calidad.
  - c. Cero defectos.
  - d. Se prefiere la mejora continua sobre cambios negativos.
12. ¿Cuál de los siguientes estándares de calidad es el de MÁS alto nivel?
  - a. Es imposible determinarlo sin tener mayor información.
  - b. 99% de calidad.
  - c. 3 sigmas.
  - d. 6 sigmas.
13. ¿Qué proceso de calidad se realiza PRIMERO?
  - a. Planificar la Gestión de Calidad.
  - b. Realizar el Aseguramiento de Calidad.
  - c. Controlar la Calidad.
  - d. Definición de Calidad.
14. Un equipo de proyecto está teniendo su primera reunión de calidad planea revisar las políticas de calidad de la organización, cuando descubren que la compañía nunca elaboro una política de calidad organizacional. El Director de Proyecto (Project Manager) está muy preocupado por este hallazgo. ¿Cuál sería el MEJOR paso a realizar?
  - a. Documentar la ausencia de una política de calidad en el Plan de Gestión de Calidad y hacer una Acción Correctiva.
  - b. Escribir una política de calidad solo para este proyecto.
  - c. Reemplazar la información de estudios comparativos (benchmarking) para las políticas de calidad.
  - d. Suspender la ejecución hasta que la organización entregue una política de calidad.
15. En un Diagrama de Control, los límites de calidad aceptados por el cliente son representados como:
  - a. Límites de control.
  - b. Media.
  - c. Especificaciones.
  - d. Distribución normal.
16. Un cliente está preocupado debido a que los procesos de calidad no están siendo seguidos tal como se estableció en el Plan de Gestión de Calidad. La mejor manera de confirmar si este reclamo es exacto es realizar:
  - a. Muestreo aleatorio.
  - b. Kaizen.
  - c. Participar personalmente en las inspecciones de calidad.
  - d. Auditorias.
17. Su organización practica la gestión "Justo a Tiempo" (Just-in-Time). ¿Cuál de los siguientes sería la MAYOR preocupación para un Director de Proyecto (Project Manager) que trabaja en esta compañía?
  - a. Ausentismo.
  - b. Baja calidad de las partes.
  - c. Procesos de calidad de conflictivos.
  - d. Acumulación de inventario.
18. ¿La baja calidad en un proyecto, probablemente daría lugar a cuál de los SIGUIENTES?
  - a. Retrabajo e incremento de los costos.
  - b. Ausentismo y disminución del costo.
  - c. Incrementar inspecciones y disminuir costos.
  - d. Reducir los límites de calidad.
19. ¿Cuál de los siguientes NO es parte del proceso Planificar la Gestión de Calidad?
  - a. Documentación e Requisitos.
  - b. Auditorias de Calidad.
  - c. Métricas de Calidad.
  - d. Diseño de Experimentos.
20. Un director de proyecto (Project Manager) desea realizar una revisión final de código de software, a manera de comprobación final, pero más de 2 millones de líneas de código ya han sido escritas y revisadas por el área de Certificación de software, y cada día se están escribiendo muchas líneas de código más. En lugar de revisar cada línea de código, el Director de Proyecto debería considerar emplear:
  - a. Herramienta de testeo automatizadas.
  - b. Análisis de tendencia.
  - c. Muestreo estadístico.
  - d. Análisis de Regresión.

ucontinental.edu.pe



Material de trabajo (Dirección de Proyectos)

## Hoja de Práctica 24

### Calidad del Proyecto

Sección : .....  
Unidad: Tercera  
Semana: 09

Apellidos : .....  
Nombres : .....  
Fecha : ...../...../.....  
Duración: 40 min

**Instrucciones:** Seleccionar una alternativa como respuesta a las siguientes preguntas:

- Los tipos de causas de variación son:
  - Comunes y Variables.
  - Comunes y Normales.
  - Especiales y aleatorias.
  - Especiales e inesperados.
- En un muestreo Estadístico, si el tamaño de la muestra se mantiene pro el número de aceptación se incrementa, ¿Cuál de las siguientes alternativas será cierta?
  - El riesgo del consumidor disminuirá.
  - El riesgo del productor aumentara.
  - Ambos riesgos permanecerán iguales.
  - El riesgo del consumidor aumentara.
- Todos los siguientes son ejemplos de costos de una pobre calidad, **EXCEPTO**:
  - Re-trabajo
  - Entrenamiento de Calidad
  - Desperdicios
  - Costos de garantía
- Un proyecto está afrontando un gran cambio en sus entregables. Si el director del Proyecto (Project Manager) está interesado en determinar que estándares de calidad son relevantes para este cambio, debería estar involucrado en el proceso de:
  - Realizar el aseguramiento de Calidad.
  - Controlar la Calidad.
  - Gestión de Calidad.
  - Planificar la Gestión de Calidad.
- Usted está a la mitad de un proyecto de construcción de un edificio nuevo. Tanto las estructuras como los conductores de energía están siendo correctamente instalados, cuando un alto directivo manifiesta su preocupación de que el proyecto no reunirá los estándares de calidad. Ud. ¿Qué debería hacer en esta situación, como director de proyecto (Project Manager)?
  - Asegurar al directivo que, durante el planeamiento de calidad, se determinó que el proyecto reunirá los estándares de calidad.
  - Realizar una Estimación Análoga de Resultados Futuros.
  - Formar un equipo de aseguramiento de Calidad y tomar acciones.
  - Revisar los resultados del último Plan de Gestión de Calidad.
- La desviación estándar es una medida de cuan:
  - Lejos la estimación esta de la estimación más alta.
  - Lejos la medición esta de la media o promedio.
  - Correcta es la muestra.
  - Cerca está 3 sigmas.
- El Proyecto de instalación de un nuevo software está en proceso. El Director de Proyecto (Project Manager) está trabajando con el departamento de aseguramiento de calidad para mejorar la confianza de todos, y asegurar que el proyecto va a satisfacer los estándares de calidad planteados. ¿Con cuál de los siguientes se debe contar **PRIMERO** antes de empezar con tal proceso?
  - Análisis de costos.
  - Mediciones de Control de Calidad.
  - Estándares de Control de Calidad.
  - Reprocesos.
- Desde la perspectiva del proyecto, los atributos de calidad:
  - Determinar cuan efectivamente la organización ejecutante apoyó al proyecto.
  - Son características específicas por la cual un producto es diseñado y aprobado.
  - Proporcionan la base para juzgar el éxito falla de un proyecto.
  - Son criterios objetivos que deben ser reunidos.
- En un proyecto, 10 artículos de un total de 1000 necesitan ser reprocesados antes de que sean despachados al cliente. El costo reproceso de estos artículos es parte de:
  - Costo de falla interna.
  - Costo de evaluación.
  - Costo de inspección interna.
  - Costo de prevención.
- Cuando medimos la variación en un proceso, la magnitud de la desviación estándar puede ser **DIRECTAMENTE** reducida mediante:

ucontinental.edu.pe



- a. Un mejor entrenamiento del equipo de Control de Calidad.
  - b. Identificación de las causas de las mediciones que están fuera de los Límites de Control.
  - c. Implementación de mejoras en los procesos.
  - d. Implementación de mejorar en los procesos.
  - e. Identificación de procesos, los cuales requieran control estadístico de calidad.
11. El objetivo principal de una Auditoria de Calidad es:
- a. Parte del ISO 9000.
  - b. Revisar si el cliente está siguiendo su proceso de calidad.
  - c. Identificar Lecciones Aprendidas que puedan mejorar el desempeño del proyecto.
  - d. Revisar la exactitud de los Costos de Calidad.
12. Si un gráfico de control muestra 9 puntos sobre un lado de la media, ¿Qué acciones deberían tomarse?
- a. Encontrar una causa asignable.
  - b. Encontrar una causa aleatoria.
  - c. Ajustar el gráfico de control para reflejar la nueva media.
  - d. Un Diseño de experimentos.
13. El Diseño de Experimentos es una técnica usada en el proceso Planificar la Gestión de Calidad para:
- a. Identificar que variables tienen mayor influencia sobre los resultados globales.
  - b. Proporcionar una comparación entre las prácticas sobre los resultados globales.
  - c. Identificar donde se requerirá los re-procesos en menor cantidad.
  - d. Determinar los desperdicios de un proceso y mejorar la productividad.
14. La Regla de Pareto expresa en forma general que:
- a. El foco debería estar sobre un pequeño número de causas, las cuales son responsables en gran medida por los problemas.
  - b. El 80% de los problemas son simples producidos por el 20% de las causas.
  - c. El director de Proyecto (Project Manager) nunca deberían involucrarse en actividades técnicas si es que no usa una Regia marca Pareto.
  - d. El 20% de los problemas son siempre productos por el 80% de las cusas.
15. El departamento que realiza el Aseguramiento de Calidad recientemente realizó una Auditoria de Calidad a su proyecto e identifico una serie de conclusiones y recomendaciones. Una de las recomendaciones parece ser crítica y debe ser implementada porque ello afectará al éxito de los entregables del producto a los clientes. En estas circunstancias, el siguiente paso a seguir seria:
- a. Convocar a una reunión al equipo de proyecto para ver quién es el responsable del problema.
  - b. Reasignar a los miembros de equipo que tuvieron la responsabilidad de supervisar el problema.
  - c. Realizar reproceso del producto inmediatamente.
  - d. Emitir una solicitud de Cambio para implementar las Acciones Correctivas necesarias.
16. La calidad es muy importante para su organización. Cada proyecto tiene un enunciado de calidad que es consistente con la visión y misión de la organización. En este sentido, realizar el aseguramiento de Calidad, tanto interno como externo, se proporciona a todos los proyectos para:
- a. Dar confianza de que el proyecto satisfará los estándares relevantes de calidad.
  - b. Controlar los resultados específicos del proyecto para ver si cumplen con los estándares relevantes de calidad.
  - c. Identificar maneras de eliminar las causas de resultados no satisfactorios.
  - d. Realizar inspección para mantener los errores fuera de los procesos.
17. Los Estudios Comparativos (Benchmarking) son una técnica que se utiliza en:
- a. Las inspecciones
  - b. El análisis de la causa raíz.
  - c. Planificar la Gestión de calidad.
  - d. Realizar el Aseguramiento de Calidad.
18. En la Gestión de la Calidad del Proyecto, el "reproceso":
- a. Es aceptable bajo ciertas circunstancias.
  - b. Es un ajuste que se hace en base a las mediciones al proceso Controlar la Calidad.
  - c. Son medidas adoptadas para lograr que un componente defectuoso o no conforme se vuelva conforme.
  - d. No es motivo de preocupación si se detectan los errores tempranamente.
19. El Proceso de despliegue de la función de calidad se utiliza para:
- a. Proporcionar una mejor definición y desarrollo del producto.
  - b. Ayudar al éxito del producto en el mercado.
  - c. Mejorar la característica funcional de un producto.
  - d. Apoyar a la planificación de la producción y al enfoque justo a tiempo (Just-in-Time).
20. La ley de rendimientos decrecientes señala que:
- a. El 100% de la calidad es inalcanzable.
  - b. El 100% de la inspección no es costo efectivo.
  - c. Más allá de un cierto punto, las inversiones adicionales en calidad tienen un Retorno de la Inversión (ROI) negativo.
  - d. Proporcionar productos de calidad parará, o el menos disminuirá, la cantidad de elementos devueltos.





## **Tercera unidad**

### **Semana 12**



## Hoja de Práctica 25

### Recursos

Sección :.....  
Unidad: Tercera  
Semana: 10

Apellidos : .....  
Nombres : .....  
Fecha : ...../...../.....  
Duración: 40 min

**Instrucciones:** Seleccionar una alternativa como respuesta a las siguientes preguntas:

- Si usted escucha a un Director del Proyecto (Project Manager) decir a un cliente: "Todos estamos de acuerdo con que este proyecto es importante. No vamos a pelearnos por unos cuantos cientos de dólares". ¿Qué técnica de conflictos está tratando de utilizar el Director de Proyecto?
  - Suavizar
  - Confrontar
  - Forzar
  - Colaborar
- ¿Quién gestiona los recursos en una Organización Matricial Débil?
  - Alta Gerencia
  - Jefes funcionales
  - Director del Proyecto (Project Manager)
  - Recursos Humanos.
- ¿Cuál de las siguientes alternativas se considera como la forma de poder menos deseada para un Director del Proyecto (Project Manager)?
  - Formal
  - Referente
  - Castigo
  - Forzar
- ¿Qué enunciado coincide mejor con la teoría X?, en relación con la opinión de un Jefe:
  - Las personas quieren ser recompensadas por sus trabajos.
  - Las personas tienen necesidades mayores, las cuales no emergerán hasta que las necesidades menores hayan sido satisfechas.
  - Las personas contribuirán en el trabajo si se les permite trabajar solas.
  - No se puede confiar en las personas.
- El Plan de gestión de Recursos Humanos:
  - Debe ser creado por el departamento de Recursos Humanos.
  - Es parte del Plan de Gestión de los Recursos Humanos.
  - Es una herramienta para el desarrollo de equipos.
  - Es una salida del proceso Planificar la Gestión de Recursos Humanos.
- ¿Cuál de las siguientes técnicas produce resultados **MAS** duraderos?
  - Resolver el Problema
  - Suavizar
  - Colaborar
  - Retirarse
- El rol **MAS** importante del Patrocinador del Proyecto (Sponsor) es:
  - Gestionar y resolver conflictos entre el equipo del proyecto y la Alta Gerencia
  - Proveer y proteger los recursos financieros del proyecto
  - Proveer y proteger los recursos humanos del proyecto
  - Balancear las restricciones del proyecto con respecto al tiempo, alcance y costo
- La Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto comprende:
  - Planificación Organizacional, Adquirir el Personal, Informes de Rendimiento, y Dirigir el Equipo del Proyecto.
  - Desarrollar el Plan de Recursos Humanos, Adquirir el Personal, Informes de Rendimiento, Desarrollar el Equipo del Proyecto.
  - Desarrollar el Plan de Recursos Humanos, Adquirir el Personal, Desarrollar el Equipo del Proyecto, y Dirigir al Equipo del Proyecto.
  - Planificar la Gestión de Recursos Humanos, Adquirir el Equipo del Proyecto, Desarrollar el Equipo del Proyecto, y Dirigir el Equipo del Proyecto.
- ¿Cuál de las siguientes alternativas **NO** es una entrada al proceso Planificar la Gestión de Recursos Humanos?
  - Factores Ambientales de la empresa
  - Roles y responsabilidades
  - Activos de los Procesos de la Organización



Material de trabajo (Dirección de Proyectos)

- d. Recursos Requeridos para la Actividad
10. ¿Cuál de los **SIGUIENTES** es un rol típico en la Construcción de Equipos?
- Buscador de Información
  - Buscador de reconocimiento
  - Bloqueador
  - "Abogado del Diablo"
11. La teoría sobre la Jerarquía de Necesidades de Maslow afirma que:
- La motivación más fuerte para el trabajador es satisfacer sus necesidades fisiológicas
  - Los Factores de Higiene son los que proporcionan seguridad física y seguridad emocional
  - Las necesidades psicológicas para el crecimiento y realización solo pueden ser satisfechas cuando las necesidades físicas o de seguridad del nivel más bajo hayan sido satisfechas.
  - Cuanto mayor sea la recompensa económica, más motivados estarán los trabajadores.
12. ¿Cuál de las siguientes alternativas **NO** es verdadera con respecto a la Construcción de Equipos?
- En todas las principales acciones se debe obtener el acuerdo en equipo
  - Las Construcción de Equipos requiere modelamiento de roles por parte del Director del Proyecto
  - La Construcción de Equipos se vuelve menos importante a medida que el proyecto avanza
  - El trabajo en equipo no puede ser forzado
13. La Construcción de Equipos es Responsabilidad **PRINCIPAL** de:
- El Equipo del Proyecto
  - El Director del Proyecto (Project Manager)
  - La Alta Gerencia
  - El Patrocinador del Proyecto (Sponsor)
14. Un "Salón de Guerra" es un ejemplo parcial de:
- Tácticas de negociación de contrato
  - Herramientas para el Desarrollo del Plan de recursos Humanos
  - Una Organización Funcional
  - Coubicacion o Colocación
15. ¿Cuál de las siguientes alternativas **NO** es un proceso de la Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto?
- Planificar la Gestión de Recursos Humanos
  - Adquirir el Equipo del Proyecto
  - Informe de Rendimiento del Equipo
  - Desarrollar el Equipo del Proyecto
16. Un Coordinador de Proyecto se diferencia de un Director del Proyecto (Project Manager) en que:
- Un Coordinador de Proyecto no tiene poder para la toma de decisiones
  - Un Coordinador de Proyecto tiene menor poder para la toma de decisiones
  - Un Coordinador de Proyecto no tiene autoridad para asignar tareas
  - Un Coordinador de Proyecto asume proyectos más grandes que un Director del Proyecto
17. ¿Cuál de las siguientes alternativas **NO** es una herramienta o técnica usada en el proceso Desarrollar el Equipo del Proyecto?
- Habilidades Interpersonales
  - Coubicación
  - Capacitación
  - Fomentación
18. Una **DESVENTAJA** potencial de una Organización Matricial es que:
- Los objetivos del proyecto son altamente visibles
  - Las respuestas a las contingencias son rápidas
  - Los miembros del equipo deben informar a más de un jefe
  - La organización Matricial crea problemas morales
19. Un director del Proyecto (Project Manager) está teniendo dificultades en obtener Ingenieros para su oficina, quienes deben completar los documentos de diseño para su proyecto. Él ha enviado numerosas solicitudes al departamento de Ingeniería para que le ayuden a obtener dichos documentos, pero hasta el momento sus esfuerzos no han tenido éxito. ¿En qué tipo de organización está trabajando el Director del Proyecto?
- Funcional
  - Jerárquica
  - Matricial Fuerte
  - Orientada a proyectos
20. ¿Cuál de las siguientes alternativas **NO ES VERDADERA** con respecto a las Reglas Básicas en los proyectos?
- Las reglas Básicas deben ser comunicadas a todos los miembros del equipo
  - Las reglas Básicas deben ser consistentes a través de todos los proyectos en una Organización
  - Las reglas Básicas deben ser claramente definidas
  - Las reglas Básicas definen los límites de comportamiento en un proyecto

ucontinental.edu.pe



## Hoja de Práctica 26

### Recursos

Sección : .....

Unidad: Tercera

Semana: 10

Apellidos : .....

Nombres : .....

Fecha : ...../...../.....

Duración: 40 min

**Instrucciones:** Seleccionar una alternativa como respuesta a las siguientes preguntas:

- Usted fue asignado como director del proyecto en la que podría ser un proyecto de vida o muerte para la compañía. Usted se da cuenta que para ser exitoso necesita ejercer máximo control sobre los recursos del proyecto. ¿Qué forma de organización debería establecer para este proyecto?
  - Matricial fuerte
  - Orientada a proyectos
  - Coordinador del proyecto
  - Matricial débil
- ¿Cuál de las siguientes es una **REGLA BASICA** para crear los equipos de proyectos?
  - Llevar a cabo evaluaciones frecuentes de rendimiento
  - Asegurarse que cada miembro del equipo informe a su jefe funcional, además del director del proyecto
  - Comenzar tempranamente
  - Intentar solucionar los problemas políticos del equipo
- El proyecto A está siendo gestionado usando una forma de organización matricial. El director del proyecto reporta al gerente general, el cual está proporcionando apoyo visible del proyecto. En este escenario, ¿Cuál de los siguientes enunciado describe **mejor** el poder relativo del director del proyecto?
  - El director del proyecto no será cuestionado por los interesados del proyecto.
  - En esta matricial fuerte, el equilibrio de poder se desplaza a la línea de jefes funcionales
  - En esta matricial apretada, el equilibrio de poder se desplaza hacia el director del proyecto
  - En esta matricial fuerte, el equilibrio de poder se desplaza hacia el director del proyecto
- Usted está recomendando un sistema equitativo de recompensa para los directores de proyecto, antes de aplicarlo, usted quiere asegurarse que los ejecutivos entiendan el objetivo básico del sistema de recompensa, el objetivo es:
  - Homologarse con el sistema de recompensas establecido para los jefes funcionales.
  - Vincular el rendimiento del proyecto con las recompensas de manera clara, explícita y alcanzable
  - Motivar a los directores del proyecto a trabajar hacia los objetivos y metas estratégicas de la compañía
  - Atraer a las personas a unirse a la línea de carrera de gestión de proyectos de la organización.
- ¿Cuál de los siguientes factores contribuye **MÁS** a las comunicaciones del equipo?
  - Feedback externo
  - Evaluaciones de rendimiento
  - Suavizar los conflictos de equipo
  - Ubicar a los miembros de equipo en un mismo ambiente físico.
- Usted está gestionando un equipo virtual. El proyecto está en marcha desde hace varios meses, y usted cree que los miembros de su equipo no se ven entre ellos mismos como un equipo o grupo unificado. Para ayudar a rectificar esta situación, usted debería:
  - Asegurarse que cada miembro del equipo de proyecto use el correo electrónico como una forma de comunicación
  - Ordenar que el equipo siga el enunciado de visión y misión de la organización
  - Crear símbolos y estructuras que solidifiquen la visión de unidad del grupo de trabajo
  - Proporcionar a los miembros del equipo con lo último en tecnología de comunicaciones y ordenar su uso
- Las principales dificultades surgen cuando se debe administrar varios proyecto en una estructura organizacional funcional, debido a:
  - El nivel de autoridad del director del proyecto
  - Los conflictos sobre la prioridad relativa de diferentes proyectos que compiten por recursos limitados
  - Los miembros de equipo que se enfocan en sus especialidades funcionales en lugar de enfocarse en el proyecto
  - La necesidad del director del proyecto de usar habilidades interpersonales para resolver conflictos de manera informal
- El equipo que usted organizó para su nuevo proyecto cuenta con 3 personas que trabajaran a tiempo completo y 5 personas que apoyaran al proyecto trabajando medio tiempo, todos los miembros de equipo se conocen y han trabajado juntos anteriormente para asegurarse un inicio exitoso del proyecto, su primer paso debería ser:
  - Reunirse individualmente con cada miembro del equipo para discutir las asignaciones
  - Preparar una matriz de asignación de responsabilidades y distribuirlo a cada miembro del equipo
  - Distribuir el plan de proyecto y la EDT al equipo
  - Llevar a cabo una reunión Kick-off del proyecto
- El principal resultado o fin último esperado al desarrollar el equipo del proyecto de manera efectiva es:
  - Mejorar el rendimiento del proyecto



Material de trabajo (Administración de Proyectos)

- b. Obtener un equipo efectivo y sin problemas de gestión
  - c. Que los miembros de equipo comprendan que el director del proyecto es el responsable en última instancia por el rendimiento del proyecto
  - d. Aumentar la capacidad de los interesados de contribuir como individuos y como miembros del equipo
10. Dado que son vecinos, usted y el gerente de su compañía ha establecido una relación personal muy amigable, por lo cual se ha ganado una gran reputación en la organización. Recientemente su compañía lo nombró director del proyecto para un nuevo proyecto que es fundamental para lograr los objetivos financieros del próximo año. En qué tipo de poder podría confiar para influenciar la consecución de buenos resultados para su proyecto?
  - a. Referente
  - b. Recompensa
  - c. Formal
  - d. Experto
11. Los miembros del equipo de proyecto han estado quejándose de que no tienen ningún sentido de identidad como equipo, ya que cada uno de ellos está ubicado en diferentes áreas del edificio. Para remediar esta situación, usted desarrolla un logotipo para el proyecto y lo imprimió en polos para promover el proyecto, sin embargo esta función no ha funcionado. Su **SIGUIENTE** paso sería.
  - a. Iniciar un boletín de noticias
  - b. Crear un aire de misterio sobre el proyecto
  - c. Establecer un salón de guerra
  - d. Impartir directrices sobre como los miembros de equipo deben interactuar con otros interesados
12. Dos miembros del equipo de su actual proyecto de construcción está discutiendo sobre la selección del software de gestión de proyectos que se debe adquirir. No hay forma de conciliar intereses ni posiciones y se muestran reacios a escucharse mutuamente. Es imprescindible que se tome una decisión inmediata debido a la urgencia de contar con el software y empezar con las tareas del proyecto. En esta situación, el enfoque de resolución de conflictos **MÁS** apropiados sería:
  - a. Suavizar
  - b. Acuerdo
  - c. Colaboración
  - d. Forzar
13. Las asignaciones de personal al proyecto es una salida del proceso de:
  - a. Desarrollar el equipo del proyecto
  - b. Adquirir el equipo del proyecto
  - c. Planificar la gestión de recursos humanos
  - d. Dirigir el equipo del proyecto
14. Las actividades de construcción de equipo incluyen acciones individuales y de gerencia adoptadas específicas y principalmente para mejorar el rendimiento del equipo. Muchas de estas acciones pueden elevar el rendimiento del equipo como un efecto secundario. Un ejemplo de algunas acciones que pueden elevar el rendimiento del equipo como un efecto secundario es:
  - a. Establecer metas de rendimiento del equipo y llevar a cabo reuniones fuera de las oficinas para evaluar mejores formas de lograr dichas metas.
  - b. Colocar a todos los miembros del equipo en una ubicación física
  - c. Establecer un sistema de recompensas y reconocimientos basados en el logro grupal del equipo
  - d. Involucrar a miembros del equipo de los niveles no gerenciales en el proceso de planificación
15. Su proyecto está en marcha desde hace algún tiempo y hay ciertos indicadores que muestran que el proyecto está con problemas. En ese sentido usted podría observar todos los siguientes síntomas de un mal trabajo de equipo, **EXCEPTO**:
  - a. Frustración
  - b. Reuniones abundantes
  - c. Falta de confianza en el director del proyecto.
  - d. Reuniones no productivas.
16. Un estilo de dirección caracterizado por poca o ninguna información y/o control que influye hacia arriba o hacia abajo entre el director del proyecto y el equipo de proyecto se llama:
  - a. Egocéntrico
  - b. Democrático
  - c. Participativo
  - d. Dejar hacer
17. Como director del proyecto, usted da cuenta que el desarrollo del equipo es esencial para el éxito del proyecto. Por lo tanto, usted quiere revisar el contexto técnico dentro del cual operara su equipo, incluyendo áreas como: aseguramiento de calidad, gestión de los riesgos, y gestión de las adquisiciones del proyecto. Esta información se puede encontrar en:
  - a. Acta de constitución del equipo
  - b. Plan para la dirección del proyecto
  - c. Plan de gestión de recursos humanos
  - d. Políticas y directivas de las organizaciones
18. Tanto en la estructura de la organización matricial fuerte como en la débil, la **PRINCIPAL** condición que lleva a un conflicto es:
  - a. Barreras de comunicación
  - b. Conflicto de intereses
  - c. Necesidad de consenso
  - d. Jurisdicciones ambiguas
19. Como director del proyecto, usted es el principal responsable de coordinar la ejecución del plan para la dirección del proyecto mediante la autorización de la ejecución de las actividades del proyecto. Sin embargo debido a que usted no trabaja en una organización orientada a proyectos, no tiene acceso directo a las actividades administrativas de recursos humanos tales como contrataciones, prestaciones sociales, pago de planillas, etc. Por lo tanto, usted necesita:
  - a. Subcontratar tales funciones
  - b. Preparar un acta de constitución del equipo que sea firmada por un miembro del departamento de recursos humanos para delinear responsabilidades.
  - c. Asegurarse de que su equipo está lo suficientemente consciente de los requerimientos administrativos para garantizar sus cumplimientos.
  - d. Solicitar personalmente al jefe de los recursos humanos que apruebe el plan de gestión de los recursos humanos.
20. Peleas constantes, ausentismo, y rendimientos inadecuados han caracterizado el comportamiento de ciertos miembros de su equipo. Usted ha planificado una reunión con el equipo, fuera de las oficinas, para entablar diálogo sobre una serie de actividades. El **PRINCIPAL** objetivo de invertir tiempo y dinero es este evento es para mejorar:
  - a. El rendimiento del equipo
  - b. La moral
  - c. La calidad
  - d. El rendimiento individual



Material de trabajo (Dirección de Proyectos)

## Hoja de Práctica 27

### Recursos

Sección : .....  
Unidad: Tercera  
Semana: 10

Apellidos : .....  
Nombres : .....  
Fecha : ...../...../.....  
Duración: 40 min

**Instrucciones:** Seleccionar una alternativa como respuesta a las siguientes preguntas:

- Los tipos de poder que el director del Proyecto (Project manager) tiene, dada su posición en la organización son:
  - Recompensa, retirada y comprensivo.
  - Formal, recompensa, castigo, experto y referente.
  - Experto, suavizado y formal
  - Recompensa, facilitador y referente.
- ¿Cuál de los siguientes no son parte en los conceptos de Mc Gregor respecto de la Teoría X y la Teoría Y de la motivación?
  - Teoría X, la gente es floja, irresponsable y resistente al cambio.
  - Teoría Y, la gente es imaginativa, creativa y deseosa de aceptar responsabilidad.
  - Teoría X, los Gerentes tienden a ser más autoritarios, Teoría Y, los Gerentes tienden a delegar responsabilidad.
  - Los Gerentes de la Teoría X son generalmente mejores que los Gerentes de la Teoría Y.
- Durante la fase de ejecución de un proyecto, el Director el proyecto MAYORMENTE debería tener el siguiente estilo de liderazgo:
  - Autocrático
  - Instructor, facilitador y apoyo.
  - Apoyo solamente
  - Director
- Un Director del proyecto (Project Manager) necesita determinar los recursos necesarios para afrontar el proyecto. Seleccione la principal entrada que le ayudaría a lograr su cometido:
  - Cronograma
  - Juicio de Expertos
  - La estructura de Desglose de Trabajo (EDT)
  - Consulta a los Gerentes Funcionales.
- Usted es un director del proyecto (Project Manager) que está liderando un equipo multifuncional en un ambiente matricial débil. Ninguno de los miembros del equipo de proyecto le reporta a usted directamente, y no tiene la posibilidad para recompensarlos por su desempeño. El proyecto es difícil y complejo (alta tecnología), con restricciones de fechas muy apretadas y estándares de calidad desafiantes. ¿Cuál de los siguientes tipos de poder en la dirección de proyectos sería el **MÁS** efectivo dadas las circunstancias?
  - Formal
  - Referente
  - Experto
  - Penalidad
- Un miembro del equipo del proyecto no está teniendo un buen desempeño debido a su poco conocimiento e inexperiencia en el trabajo de desarrollo de sistemas. No hay alguien más disponible que esté mejor calificado para realizar el trabajo. ¿Cuál sería la MEJOR solución para el Director del proyecto (Project manager)?
  - Consultar con el Gerente Funcional para incentivar al miembro del equipo.
  - Conseguir un recurso con más habilidad para el desarrollo del trabajo.
  - Conseguir entrenamiento para el miembro del equipo.
  - Asignar alguna reserva del cronograma del proyecto.
- ¿Cuál de las siguientes opciones es la **MÁS** correcta en relación a los conflictos?
  - La primera fuente de conflictos es la personalidad.
  - Puede ser benéfico
  - El conflicto se resuelve mejor mediante la suavización.
  - El cronograma es la última fuente de conflictos.
- Durante la primera mitad del proyecto, cinco miembros del equipo dejaron el proyecto para participar en otro proyecto, sin ser reemplazados; dos miembros del equipo se fueron de vacaciones sin informar al Director del proyecto; y otros miembros del equipo expresaron su incertidumbre acerca del trabajo que tienen que completar. En esta situación, sería **MEJOR** que usted cree un(a) \_\_\_\_\_ para la segunda mitad del proyecto.
  - EDT.
  - Histograma de Recursos
  - Plan de Gestión de los Recursos humanos.
  - Matriz de Roles.
- El equipo del proyecto está trabajando en un proyecto importante y complejo que requiere mucha coordinación. Bajo estas circunstancias, la MEJOR estrategia sería:
  - Contratar un asesor
  - Sostener más reuniones.
  - Tener una ubicación conjunta.
  - Conseguir asistencia extra de la gerencia funcional.
- ¿En qué forma de organización, el Director del proyecto (Project Manager) puede ejercer la **MAYOR** autoridad entre los recursos del proyecto:

ucontinental.edu.pe



Material de trabajo (Dirección de Proyectos)

- a. Matriz fuerte.
- b. Orientada a proyectos
- c. Matriz débil
- d. Funcional

11. ¿Cuál de las siguientes **NO** es una actividad de fortalecimiento del equipo?
- a. Asegurar que cada miembro del equipo reporte a su Gerente Funcional, además del Director del proyecto.
  - b. Involucrar a los miembros del equipo en el proceso de planeamiento.
  - c. Aplicar un sistema de recompensas y reconocimiento basado en el desempeño global.
  - d. Solicita un "salón de guerra" para las reuniones del equipo.
12. El proyecto se está ejecutando en una empresa de organización matricial. El Director del proyecto (Project Manager) reporta al Gerente General que provee un soporte visible al proyecto. En este escenario, ¿Cuál de las siguientes respuestas describe el poder relativo del director del proyecto?
- a. El Directa del proyecto probablemente no será exigido por los demás interesados.
  - b. En esta matriz fuerte, el balance de poder es transferido a los gerentes de líneas funcionales.
  - c. En esta matriz débil, el balance de poder es transferido al Director del proyecto.
  - d. En esta matriz fuerte, el balance de poder es transferido al Director del proyecto.
13. ¿Cuál de los siguientes factores contribuyen **MÁS** a la comunicación del equipo?
- a. Sistema de recompensas.
  - b. Apreciación de la performance
  - c. El director del Proyecto (Project Manager) reduce los conflictos del equipo.
  - d. Colocación
14. Un Director de proyecto tiene un problema con unos miembros del equipo, pero cada vez que él programa una reunión para resolver este problema entre estos miembros, uno de ellos se excusa de participar por alguna razón. ¿Qué técnica de resolución de conflictos está usando ese miembro del equipo?
- a. Eludir
  - b. Reconciliar
  - c. Pasivo-agresiva
  - d. Encubrir
15. El proyecto A tiene problemas de atraso y usted ha sido designado para reemplazar al anterior director de proyecto. Usted requiere revisar el estado de las asignaciones y responsabilidades del equipo, para ello debe solicitar:
- a. EDT y paquete de trabajo
  - b. Matriz de Asignación de Responsabilidades (RAM)
  - c. Estructura de Desglose de la Organización (EDO)
  - d. Descripción de puestos de Trabajo.
16. En el siguiente cuadro identifique cuál es la fila que contiene asignaciones **INCORRECTAS**:

	Patrocinador	Director del Proyecto	Lider Funcional	Gerente Usuario	Lider Técnico
Análisis de Requerimiento	P	R	P	A	
Diseño	P	R	R	A	P

Desarrollo		A			R
Pruebas		RR	R	A	P
Pase a producción		RR	P	A	R

Dónde:

P: Participantes R: Responsables  
A: Aprobadores RR: Revisión Requerida

- a. Análisis de Requerimientos
- b. Diseño
- c. Desarrollo
- d. Pruebas

17. La solución de conflictos forma parte de:
- a. Negociación
  - b. Preasignación
  - c. Fortalecimiento del equipo
  - d. Análisis de Interesados
18. Usted lidera un proyecto en el cual participan personas de distintas áreas de la organización. Al equipo le falta sensación de identidad como grupo, motivo por el cual decide:
- a. Incrementar la comunicación del grupo a través del e-mail, y crear la opción de grupos del e-mail.
  - b. Crear un aire místico acerca del proyecto.
  - c. Solicitar un "salón de guerra".
  - d. Incrementar el número de reuniones de seguimiento semanales a diarias.
19. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones es **INCORRECTA**?:
- a. Mejoras en habilidades individuales le permiten a una persona ejecutar las actividades asignadas más eficientemente.
  - b. Mejoras en el comportamiento como equipo (p.e. solución de conflictos) le permiten a los miembros del equipo dedicar mayor porcentaje de su esfuerzo al desarrollo de los entregables.
  - c. Mejoras en competencias individuales o como equipo pueden facilitar la identificación y desarrollo de mejores prácticas para desarrollar el trabajo del proyecto.
  - d. Un buen sistema de reconocimiento y recompensa se basa en los esfuerzos individuales.
20. La administración de Recursos humanos es responsabilidad principal del:
- a. Equipo de Gerencia del proyecto.
  - b. Departamento de Recursos Humanos
  - c. Gerente Ejecutivo
  - d. Director del proyecto (Project Manager)



Material de trabajo (Dirección de Proyectos)

## Hoja de Práctica 28

### Recursos

Sección : .....

Unidad: Tercera

Semana: 10

Apellidos : .....

Nombres : .....

Fecha : ...../...../.....

Duración: 40 min

**Instrucciones:** Seleccionar una alternativa como respuesta a las siguientes preguntas:

1. Dos miembros del equipo de proyecto frecuentemente están en desacuerdo. Usted necesita un método de solución de conflictos que provea una solución a largo plazo y genere consenso y compromiso, ¿Cuál de los **SIGUIENTES** métodos debería usar?
  - a. Retirarse.
  - b. Forzar.
  - c. Colaborar.
  - d. Suavizar.
2. Una Restricción que puede afectarla flexibilidad del proceso Planificar la Gestión de Recursos Humanos es:
  - a. La estructura organizacional de la organización ejecutante.
  - b. Comunicación pobre entre los miembros del equipo.
  - c. Requerimientos ambiguos de personal.
  - d. Moral del equipo.
3. Como Director del Proyecto (Project Manager), usted cree en aplicar un "toque personal" con referencia al desarrollo del equipo (teambuilding). Una alternativa que ha demostrado su eficacia hacia este objetivo es:
  - a. Crear un nombre para el equipo.
  - b. Proveer horarios flexibles de trabajo.
  - c. Publicar un Acta de Constitución del Proyecto.
  - d. Celebrar ocasiones especiales.
4. EL desarrollo del quipo (teambuilding) en un proyecto es complicado cuando los miembros del equipo tienen que rendir cuentas tanto a su jefe Funcional como al Director del Proyecto (Project Manager). Una dirección efectiva para lidiar con esta doble responsabilidad de rendir cuentas debe ser generalmente realizada por el:
  - a. Miembro del equipo involucrado.
  - b. Director del Proyecto (Project Manager).
  - c. Propietario del proyecto o Patrocinador (Sponsor).
  - d. Jefe Funcional.
5. Usted es el nuevo Director del Proyecto (Project Manager) de un proyecto de 2 años, que actualmente está iniciando su segundo año de ejecución. Durante el primer año muchas personas entraron y salieron del proyecto, así como otras cambiaron de puestos y roles. Por otro lado, muchos de los paquetes de trabajo completados no han recibido aceptación formal, y otros tantos no tienen responsables visibles o están con retrasos significativos. Para retornar el control de este proyecto se debería:
  - a. Asignar mayor cantidad de recursos para los paquetes no asignados o atrasados.
  - b. Cambiar a un tipo de estructura organizacional orientada a proyecto para tener un control total de las asignaciones de los recursos.
  - c. Trabajar conjuntamente con el equipo para elaborar una matriz de asignación de responsabilidades.
  - d. Crear una nueva división de trabajo, asignado técnicos que lideren las actividades más críticas.
6. Usted es parte de un equipo de proyecto que está trabajando para desarrollar un nuevo dispositivo medico de implante. Su Director del proyecto es un experto en la implantación de dispositivos médicos, y continuamente busca opiniones del equipo sobre una gran variedad de asuntos relacionados al proyecto y al producto. Los miembros del equipo frecuentemente toman parte en las reuniones del proyecto, mientras él se sienta en silencio a la cabeza de la mesa de reunión. ¿Cuál de los siguientes estilos de liderazgo caracteriza **MEJOR** la actitud de este Director del Proyecto?
  - a. Dejar hacer, dejar pasar.
  - b. Equipo dirigido.
  - c. Colaborador
  - d. Liderazgo compartido.
7. La principal diferencia entre el Coordinador del Proyecto y el Facilitador de Proyecto es que:
  - a. EL Facilitador de Proyecto no tiene un fuerte compromiso con el proyecto.
  - b. El coordinador del proyecto no puede tomar o hacer cumplir decisiones por sí solo.
  - c. EL Facilitador de Proyecto actúa solo como un intermediario en la alta gerencia y el equipo del proyecto.
  - d. El coordinador del proyecto tiene un mayor nivel de autoridad que el Facilitador de Proyecto.
8. ¿Cuál de los **SIGUIENTES** enunciados representa una restricción al proceso Adquirir el Equipo del Proyecto?
  - a. Preasignación del personal del proyecto.
  - b. Prácticas de reclutamiento de las organizaciones involucradas.
  - c. Uso de Outsourcing.
  - d. Requerimientos de capacitación a los miembros del equipo.
9. Durante una reunión reciente de revisión de informe del proyecto, un miembro del equipo fue crítico con los demás y parecía que en todo momento trataba de disminuir el prestigio del resto de sus compañeros del equipo. ¿Cuál de los **SIGUIENTES** roles de destrucción de equipos asumió esta persona?

ucontinental.edu.pe





- a. Buscador de reconocimientos.
  - b. Bloqueador.
  - c. Agresor.
  - d. Dominador.
10. Los objetivos para llevar a cabo Evaluaciones de Desempeño durante el curso de un proyecto pueden incluir todo lo siguiente, **EXCEPTO**:
- a. Establecimiento inicial de roles y responsabilidades.
  - b. Descubrimiento de polémicas desconocidas o no resueltas.
  - c. Desarrollo de planes de entrenamiento individual.
  - d. Establecimiento de metas para periodos futuros.
11. Un Director de Proyecto (Project Manager) que generalmente toma decisiones sin considerar la información proporcionada por los miembros de su equipo está usando el siguiente estilo de dirección:
- a. Dejar hacer.
  - b. Autocrático.
  - c. Burocrático.
  - d. Juicioso.
12. Su organización está adoptando un enfoque basada en proyectos para los esfuerzos más importantes u críticos del negocio. Aunque los equipos del proyecto ya han sido creados, estos no son más que una colección de expertos técnicos y funcionales que se enfocan en sus especialidades. Usted está gestionando el proyecto más importante de su organización. Al empezar este proyecto, usted debería dar un alto grado de prioridad a:
- a. Crear un equipo de proyecto efectivo y eficiente.
  - b. Identificar los recursos necesarios para terminar el proyecto a tiempo.
  - c. La mejor forma de comunicar el estado al Gerente General.
  - d. Establecer requerimientos firmes para el producto del proyecto.
13. Al organizar un proyecto, es inevitable que el Director del Proyecto (Project Manager) se enfrente a conflictos. ¿Cuál de los **SIGUIENTES** enunciados es cierto con respecto a los conflictos en los proyectos?
- a. Una organización matricial puede generar definiciones poco claras en roles y conllevar a jurisdicciones ambiguas entre los jefes funcionales y los directores de proyectos.
  - b. Las principales fuentes de conflicto incluyen: prioridades de los proyectos, cronogramas PERT/CPM, Procedimientos de contratos administrativos, y tipos de contrato.
  - c. Los conflictos se deben evitar al máximo.
  - d. En una organización matricial fuerte los Directores de Proyectos tienen pocos conflictos en relación a los RRHH, ya que ellos pueden imponer sus necesidades a los jefes funcionales.
14. Los términos: Matricial fuerte, matricial balanceada y matricial débil, cuando se aplica a la estructura de organización de los proyectos, se refiere a:
- a. La capacidad de la organización de lograr sus metas.
  - b. La proximidad física de los miembros del equipo del proyecto entre ellos, y con el Director del Proyecto (Project Manager).
  - c. Al grado de autoridad del Directores del Proyecto.
  - d. Al grado en que los miembros del equipo se interrelacionan entre ellos.
15. Las oportunidades para la conclusión exitosa de un proyecto multidisciplinario se incrementan si los miembros de equipo del proyecto están:
- a. Orientación a la solución del problema.
  - b. Políticamente sensibles a las necesidades de la Alta Gerencia.
  - c. Enfocados en las actividades individuales del proyecto.
  - d. Enfocados en las demandas de los clientes.
16. Los diagramas de tipo jerárquico son herramientas y técnicas que se pueden usar en el proceso Planificar la Gestión de Recursos Humanos. ¿Cuál de las **SIGUIENTES** herramientas jerárquicas es útil para visualización de los costos del proyecto?
- a. Matriz RACI (Responsable – Aprobar – Consultar – Informar).
  - b. Matriz RAM (Matriz de Asignación de Responsabilidades).
  - c. RBS (Estructura de –Desglose de Recursos).
  - d. OBS (Estructura de desglose de la Organización).
17. Cuando se elige la forma **MÁS** apropiada de organización para el proyecto, la opción más adecuada para realizar esto es:
- a. Revisar la estructura organizacional de la empresa.
  - b. Hacer un plan de proyecto básico e inicial, y determinar las especialidades funcionales responsables de cada entregable.
  - c. Referirse al Acta de Constitución del Proyecto desarrollo por la alta Gerencia.
  - d. Desarrollar un cronograma para el proyecto, el cual incluye un diagrama descendente, e identificar las áreas funcionales para realizar las tareas.
18. La pauta básica para que un Director de proyecto (Project Manager) promueva un óptimo rendimiento del equipo, para un proyecto cuyos miembros no están ubicados físicamente en una misma ciudad o país, es:
- a. Crear confianza entre los miembros del equipo.
  - b. Establecer un sistema de reconocimientos y recompensas.
  - c. Obtener el apoyo de los jefes funcionales de as otras localidades.
  - d. Ejercer su derecho de controlar todos los aspectos del proyecto.
19. ¿En cuál de las **SIGUIENTES** 3 áreas los conflictos en el proyecto representan más del 50%?
- a. Personalidad, objetivos de costo y cronograma.
  - b. Objetivos de costo, procedimientos administrativos y cronogramas.
  - c. Cronogramas, prioridades del proyecto y recursos del personal.
  - d. Personalidades, prioridades del proyecto y objetivos de costo.
20. Su cliente ha solicitado información que muestre los paquetes de trabajo que han sido asignados al departamento de marketing. Para satisfacer su pedido, ¿Cuál de las **SIGUIENTES** herramientas debería mostrarle?
- a. Estructura de Desglose de Trabajo (EDT).
  - b. Estructura de Desglose de la organización (OBS).
  - c. Estructura de Desglose de Recursos (RBS).
  - d. Estructura de Desglose de Riesgos (RBS).



## **Cuarta unidad**

### **Semana 13**



Material de trabajo (Dirección de Proyectos)

## Hoja de Práctica 29

### Comunicaciones del Proyecto

Sección : .....  
Unidad: Tercera  
Semana: 11

Apellidos : .....  
Nombres : .....  
Fecha : ...../...../.....  
Duración: 40 min

**Instrucciones:** Seleccionar una alternativa como respuesta a las siguientes preguntas:

1. Un Director de Proyecto (Project Manager) planifica llevar a cabo una Reunión de Arranque (Reunión Kick-off) en la que probablemente se tratará todo lo siguiente, EXCEPTO:
  - a. Establecer las relaciones de trabajo y los formatos estándar para las comunicaciones en el proyecto.
  - b. Revisar los Planes del Proyecto.
  - c. Establecer las responsabilidades de grupo así como las responsabilidades individuales.
  - d. Discutir temas legales específicos con respecto al contrato.
2. Uno de los propósitos del Plan de Gestión de las Comunicaciones es proporcionar Información sobre:
  - a. Métodos que se utilizarán para transmitir la información.
  - b. Métodos que se utilizarán para liberar al proyecto a los miembros del equipo cuando ya no sean necesarios.
  - c. Relaciones de responsabilidad entre los Interesados (Stakeholders) y la organización del proyecto.
  - d. Niveles de habilidad y experiencia de cada miembro del equipo.
3. Los Directores de Proyectos (Project Managers) asignados a proyectos internacionales deben conocer temas claves sobre entornos interculturales y poner especial énfasis en:
  - a. Establecer un sistema de Informe de desempeño.
  - b. Desarrollar un sistema para manejar las comunicaciones.
  - c. Establecer y seguir un cronograma de producción para la distribución de la información con el fin de evitar respuestas a solicitudes de información entre las comunicaciones programadas.
  - d. Usar servicios de traducción escritos y formales para los informes del proyecto.
4. En el proceso Gestionar las Comunicaciones, los informes de Desempeño se centran en todo lo siguiente, EXCEPTO:
  - a. Trabajo completo durante el periodo.
  - b. Análisis del desempeño pasado.
  - c. Resumen de los datos aprobados en el periodo
  - d. El sistema de información para la dirección de proyectos.
5. Usted acaba de ser nombrado Director de Proyecto (Project Manager) para un importante proyecto de la compañía. Una de sus primeras actividades como Director del Proyecto ha sido crear un sistema de recuperación y recopilación de Información, el cual puede incluir todo lo siguiente, EXCEPTO:
  - a. Sistemas manuales de almacenamiento.
  - b. Software de Dirección de Proyectos.
  - c. Dispositivos de recolección de datos.
  - d. Bases de datos electrónicas.
6. La facilitación de reuniones, es una sesión especial de trabajo orupal dentro del contexto proyecto. Así mismo con el fin de generar mejores resultados, permite:
  - a. Un tiempo libre establecido,
  - b. Uso efectivo de los recursos.
  - c. Distribuir la agenda con anticipación.
  - d. Documentar y publicar el acta de la reunión.
7. Usted ha sido elegido como Project manager y tiene más de 30 Interesados y en todo el ciclo de «ida del proyecto usted debe asegurarse que las necesidades de Información de los Interesados se lleven a cabo en el proyecto. ¿En qué proceso de Gestión de las Comunicaciones se encuentra?
  - a. Gestionar las Comunicaciones.
  - b. Controlar las Comunicaciones.
  - c. Planificar la Gestión de las Comunicaciones,
  - d. Plan para la Dirección del Proyecto.
8. Las necesidades y expectativas de los Interesados (Stakeholders) en cuanto a la Información que necesitan, se identifican, analizan y documentan en él:
  - a. Plan Para la Dirección del Proyecto
  - b. Plan de Gestión de los Recursos Humanos
  - c. Plan de Gestión de las Comunicaciones.
  - d. Registro de Interesados.

ucontinental.edu.pe



9. ¿Cuál de las siguientes capacidades es la MÁS Importante para un Director de Proyecto (Project Manager)?
- Experiencia en supervisión
  - Habilidades de negociación.
  - Educación en un campo técnico.
  - Capacidad para trabajar en equipo.
10. Usted es el responsable de un proyecto que tiene múltiples clientes internos. Debido a que muchas personas están interesadas en este proyecto, usted decide preparar un Plan de Gestión de las Comunicaciones del proyecto. El PRIMER paso para preparar este plan sería:
- Realizar un análisis de los Interesados (Stakeholders) para evaluar las necesidades de información.
  - Determinar un cronograma de producción para mostrar cuándo se producirá cada tipo de comunicación.
  - Describir la información que se planea distribuir.
  - Establecer un repositorio para todos los documentos del proyecto de modo que sean fácilmente accesibles
11. El Director de Proyecto (Project Manager) pasa mucho tiempo comunicándose con el equipo, los Interesados (Stakeholders), el cliente y el Patrocinador (Sponsor). Se pueden observar fácilmente los desafíos implicados, especialmente si un miembro del equipo tiene que comunicar un concepto técnico a otro miembro del equipo de diferente país. El PRIMER paso en este proceso es:
- Codificar el mensaje.
  - Decodificar el mensaje.
  - Determinar los bucles de retroalimentación.
  - Determinar el medio.
12. El Plan para la Dirección del Proyecto es una entrada al proceso Controlar Comunicaciones. ¿Qué parte del plan es la MÁS relevante para este proceso?
- Proceso de gestión de la configuración.
  - Técnicas de comunicación.
  - Estructura de Desglose del Trabajo (EDT).
  - Línea Base para la Medición del Desempeño.
13. Usted está en la iniciación del proyecto y observa un alto grado de conflicto entre los Interesados (Stakeholders). Dichos conflictos frecuentemente se originan por:
- Las decisiones técnicas que se necesitan realizar.
  - La aplicación de la metodología de gestión del proyecto.
  - El establecimiento del proyecto en un entorno de gestión matricial.
  - Sí se requiere una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO).
14. ¿Cuál de los SIGUIENTES términos describe la fuerte presión dentro de un grupo para conformarse a las normas grupales en desmedro de Ideas innovadoras y críticas?
- Dinámicas de grupo.
  - Dichos del grupo.
  - Pensamiento grupal.
  - Grupo de presión.
15. Un Director de Proyecto (Project Manager) está tratando de usar las habilidades de escucha empática para entender el marco de referencia de otra persona. Al seguir este enfoque se debería:
- Imitar el contenido del mensaje.
  - Investigar, luego evaluar el contenido.
  - Evaluar el contenido, luego recomendar.
  - Refrasear lo recibido y reflejar los sentimientos.
16. La información recibida de los Interesados (Stakeholders) con respecto a las operaciones del proyecto puede ser distribuida y usada para modificar o mejorar rendimientos futuros del proyecto. Esto se realiza actualizando los Activos de los Procesos de la Organización, ¿Durante qué proceso?
- Planificar la Gestión de las Comunicaciones.
  - Gestionar las Comunicaciones.
  - Controlar las Comunicaciones.
  - Planificar la Gestión de los Interesados.
17. Los enunciados de las políticas y filosofías organizacionales, descripciones de puestos de trabajo, y restricciones, son ejemplos de:
- Comunicación descendente.
  - Comunicación lateral.
  - Comunicación interna.
  - Comunicación horizontal.
18. Un ejemplo de un buen ejercicio para construir equipos es:
- Reunión para revisar el rendimiento.
  - Sesión de Lecciones Aprendidas en los cierres de fase
  - Preparación del informe del proyecto.
  - Reunión con el cliente sobre el progreso del proyecto.
19. Usted ha decidido organizar un grupo de estudio con otros Directores de Proyectos (Project Manager) de su organización para ayudarles a prepararse para el examen de certificación PMP. ¿Qué tipo de comunicación se está empleando en los esfuerzos por organizar este grupo?
- Horizontal.
  - Vertical.
  - Formal.
  - Externa.
20. El Gerente General de su compañía le acaba de enviar un correo pidiéndole que realice una presentación de su proyecto (el cual ha estado en ejecución durante 18 meses) a más de 50 Interesados (Stakeholders) internos y externos. El Gerente General programó la presentación para el siguiente lunes. El PRIMER paso para la preparación de la presentación debería ser:
- Definir la audiencia.
  - Determinar el objetivo.
  - Decidir sobre la forma general de la presentación,
  - Planificar una estrategia de presentación.



Material de trabajo (Dirección de Proyectos)

## Hoja de Práctica 30 Comunicaciones del Proyecto

Sección : .....  
Unidad: Tercera  
Semana: 11

Apellidos : .....  
Nombres : .....  
Fecha : ...../...../.....  
Duración: 40 min

**Instrucciones:** Seleccionar una alternativa como respuesta a las siguientes preguntas:

- Los cambios de alcance, restricciones, supuestos, requerimientos de integración e Interfaz, roles y responsabilidades superpuestas pueden plantear desafíos en las comunicaciones. La presencia de barreras de comunicación es muy probable que lleve a:
  - Reducir la productividad.
  - Incrementar la hostilidad.
  - Bajar la moral.
  - Incrementar los conflictos.
- Las habilidades de gestión general relevantes para el proceso Gestionar las Comunicaciones Incluyen:
  - Planificación operacional.
  - Comportamiento organizacional.
  - Gestionar los requisitos de Información de los interesados.
  - Influenciar la organización.
- El problema **MÁS** común en la comunicación que se presenta durante una negociación es que:
  - Cada una de las partes puede malinterpretar lo que la otra parte ha dicho.
  - Cada una de las partes puede darse por vencida.
  - Una de las partes puede tratar de confundir a la otra.
  - Una de las partes puede estar ocupada pensando acerca de lo que va a decir mientras parece escuchar lo que se está diciendo.
- Como resultado de ejecutar el proceso Planificar la Gestión de las Comunicaciones, podría ser necesario actualizar:
  - La Estructura de Desglose del Trabajo (EDT).
  - Los procesos, procedimientos y políticas de la empresa.
  - Los Sistemas de Gestión del Conocimiento.
  - Las mejoras generales del producto.
- El Director de Proyecto (Project Manager) puede mejorar las comunicaciones en el proyecto y las Actividades de Desarrollo de Equipos a través de la realización de todo lo siguiente, **EXCEPTO**:
  - Tener un "sala de guerra".
  - Ser un obstaculizador de la buena comunicación.
  - Ser un facilitador de la comunicación.
  - Realizar reuniones efectivas.
- Los atributos o datos de un Plan de Gestión de las Comunicaciones Incluyen:
  - Roles.
  - Responsabilidades.
  - Ética.
  - Autoridad.
- Al tratar con los clientes, el Director del Proyecto (Project Manager) debe:
  - Ser honesto en la medida que la organización del proyecto esté protegida de litigios.
  - Esforzarse por desarrollar una relación abierta, honesta y amigable.
  - Tratar de maximizar los beneficios mediante el fomento de la corrupción del alcance.
  - Hacer lo que sea para satisfacer al cliente y obtener negocios adicionales.
- Recientemente usted ha escuchado que el cliente llamó a su Informe de Progreso el "Código Hammurabi", debido a que parece estar escrito en jeroglíficos y que son completamente indescifrables para todos, excepto para un estudioso de antigüedades. ¿Cómo pudo haberse evitado esta situación?
  - Informando al cliente, al inicio del proyecto, de los tipos de informes que ellos recibirán.
  - Usando técnicas de gestión de riesgos para identificar los problemas de los clientes.
  - Contratando a un experto escritor de informes para preparar informes estándar.
  - Involucrando al cliente en la planificación de las comunicaciones.
- Cuando se comunica con una persona orientada a la acción, el Director del Proyecto (Project Manager) debe:
  - Ser lo más breve posible y enfatuar el sentido práctico de sus Ideas.
  - Proporcionar opciones, incluyendo argumentos a favor y en contra.
  - Mantener la calma si la otra persona se va por la tangente.

ucontinental.edu.pe



- d. Hablar tan rápido como sea posible para asegurar que toda la información se transmitió.
10. Usted quiere asegurarse que la información recopilada sobre el estado y progreso del proyecto, sea significativa para los interesados. Para determinar métricas específicas usted definirá el contenido y el nivel de detalle que requieren. Toda esta información debería documentarla en:
- La Estructura de Desglose del Trabajo (EDT).
  - La metodología de Dirección de Proyectos.
  - El Acta de Constitución del Proyecto.
  - El Plan de Gestión de las Comunicaciones.
11. El proceso de reunirse con otros para llegar a un acuerdo se llama:
- Ganar - ganar.
  - Negociación.
  - Obtener un sí.
  - Confrontación.
12. Al final de cada proyecto, el equipo debe preparar un resumen de Lecciones Aprendidas que se enfoca en todo lo siguiente, **EXCEPTO**:
- Compartir las mejores prácticas con otros equipos de proyecto, dentro de la organización.
  - Alertar a los otros equipos sobre posibles problemas.
  - Sugerir métodos para mitigar los riesgos de manera efectiva con el fin de asegurar el éxito del proyecto.
  - Compartir solo aspectos positivos del proyecto para réplicas futuras en otros proyectos de la organización.
13. Los cambios en el proceso Gestionar las comunicaciones pueden provocar cambios en el:
- Plan para la Dirección del Proyecto y en el Sistema de Informe del Rendimiento.
  - Sistema de Control Integrado de Cambios y en el Plan de Gestión de las Comunicaciones.
  - Proceso de Monitoreo y Control del proyecto.
  - Plan de Gestión de las Comunicaciones.
14. El requerimiento **MÁS** importante para asegurar que los incidentes serán resueltos es que ellos:
- Estén incluidos en la EDT.
  - Estén incluidos en el Registro de Riesgos del proyecto.
  - Sean asignados a un propietario y con una fecha límite de cierre.
  - Llaman la atención del Director del Proyecto (Project Manager) inmediatamente.
15. Como líder de la Oficina de Proyectos (PMO), usted participará en las revisiones de desempeño de todos los proyectos principales. Para asegurar que estas revisiones sean productivas, usted recomienda que todos los Directores de Proyectos (Project Managers) tienen que asegurarse que:
- Se recopile la información sobre el desempeño del trabajo de los entregables.
  - Se utilice el análisis del valor para los productos de todos los proyectos.
- Todos los documentos del proyecto estén disponibles antes de las reuniones.
  - Se enfoquen en las variaciones de costo y cronograma en lugar del alcance, recursos, calidad y riesgos.
16. Los Informes de Desempeño proporcionan información sobre:
- Alcance, tiempo, costo y calidad.
  - Satisfacción del cliente.
  - Variaciones inaceptables.
  - Corrupción del alcance.
17. ¿Cuál de los **SIGUIENTES** enunciados es verdadero con respecto a la comunicación dentro de un ambiente de proyectos?
- El Director del Proyecto (Project Manager) debe asumir la carga principal de responsabilidad para asegurar que los mensajes enviados sean recibidos.
  - Las reuniones efectivas, el salón de guerra y una matriz ajustada promueven la comunicación efectiva.
  - Si un proyecto consta de 12 personas, existen 48 posibles canales de comunicación.
  - La mayoría de los Directores de Proyectos pasan aproximadamente un 30% de sus horas de trabajo ocupados en la comunicación.
18. La Planificación de las Comunicaciones frecuentemente está vinculada con los Factores Ambientales de la Empresa y con las influencias de la organización. Con relación a los Factores Ambientales de la Empresa, ¿Cuál de los siguientes enunciados es **VERDADERO**?
- La estructura de la organización tiene un efecto principal sobre los requerimientos de comunicaciones del proyecto.
  - Las directrices estandarizadas, instrucciones de trabajo, y los criterios de medición del desempeño son elementos claves que se deben considerar.
  - Los procedimientos para aprobar y publicar autorizaciones de trabajo para las operaciones, deben ser tomados en consideración.
  - Los criterios y directrices para adaptar los procesos estándar a las necesidades específicas del proyecto deben ser indicados explícitamente.
19. En la comunicación interpersonal los mensajes son enviados simultáneamente de forma verbal y no verbal. Como regla general, ¿Qué **PORCENTAJE** del mensaje se envía realmente a través de señales no verbales?
- 5% al 15%.
  - 20% al 30%.
  - 40% al 50%.
  - Más del 50%.
20. ¿Cuál de las **SIGUIENTES** fórmulas calcula el número de canales de comunicación en un proyecto?
- $n(n-2)/2$ .
  - $(n^2-1)/2$ .
  - $n(n-1)/2$ .
  - $n(n^2-1)/2$ .



Material de trabajo (Dirección de Proyectos)

## Hoja de Práctica 31

### Comunicaciones del Proyecto

Sección : .....  
Unidad: Tercera  
Semana: 11

Apellidos : .....  
Nombres : .....  
Fecha : ...../...../.....  
Duración: 40 min

**Instrucciones:** Seleccionar una alternativa como respuesta a las siguientes preguntas:

- Si se tienen 4 personas en un equipo de proyecto y se agregan 9 más, ¿Cuántos canales de comunicación **ADICIONALES** se crearán?
  - 6.
  - 30.
  - 36.
  - 72.
- El proceso para crear un plan indicando cómo se llevarán a cabo todas las comunicaciones en el proyecto se conoce como:
  - Modelamiento de las comunicaciones
  - Planificar la Gestión de las comunicaciones
  - Método para distribuir la Información
  - Planificación de la distribución de la comunicación
- La responsabilidad de la decodificación del mensaje recae en:
  - El Emisor
  - El Receptor
  - El Plan de Gestión de las Comunicaciones
  - Los modelos de comunicaciones
- ¿Cuál de las siguientes alternativas es **FALSA** respecto al proceso Gestionar las Comunicaciones?
  - Gestionar las Comunicaciones es un proceso de ejecución.
  - El proceso Gestionar las Comunicaciones finaliza cuando el producto ha sido aceptado.
  - Gestionar las Comunicaciones puede Implicar atención de solicitudes inesperadas de los Interesados.
  - Gestionar las Comunicaciones con lleva la ejecución del Plan de Gestión de las Comunicaciones.
- La última revisión del estado de proyecto muestra que hay un retraso de más de tres semanas. Usted está obligado a comunicar este problema al cliente. Este mensaje debe ser:
  - Formal y escrito
  - Informal y escrito
  - Formal y verbal
  - Informal y verbal
- ¿Cuál de los siguientes enunciados es **VERDADERO** con respecto a los incidentes?
  - Todos los incidentes deben ser resueltos antes de cerrar el proyecto.
  - El Registro de incidentes es una herramienta para que los Interesados registren sólo las polémicas resueltas.
  - El Registro de incidentes proporciona un repositorio para lo que ya ha sucedido en el proyecto.
  - Para facilitar las comunicaciones no se requiere de un registro de Incidentes.
- La **MAYOR** parte de la comunicación entre las personas es:
  - Verbal
  - No verbal
  - Documentada
  - Innecesaria
- ¿Cuál de las siguientes técnicas de comunicación es la **MÁS** efectiva para resolver conflictos?
  - Mensajería Instantánea
  - video conferencias
  - E-mail
  - Comunicación cara a cara
- El Plan de Gestión de las Comunicaciones generalmente contiene **TODAS** las siguientes alternativas, excepto:
  - La respuesta esperada de los Interesados a la comunicación.
  - Los requerimientos de comunicación de los Interesados.
  - Qué tecnología se va a utilizar para comunicar la información.
  - Un glosario de términos.
- Usted como Project manager comparte la necesidad de comunicar la Información del proyecto a su equipo del

ucontinental.edu.pe



proyecto, además necesita considerar y documentar adecuadamente los métodos de almacenamiento, recuperación y disposición final de la Información del proyecto. ¿En qué proceso de Gestión de las comunicaciones, se encuentra?

- Gestionar las Comunicaciones.
- Planificar la Gestión de las Comunicaciones.
- Controlar las Comunicaciones.
- Plan de Gestión de las comunicaciones.

11. Usted recibió a último minuto el Informe de Estado de un miembro del Equipo de Proyecto, el cual usted cree que está incorrecto. Este reporte muestra tareas como completadas, pero usted tiene la certeza que no más del 60% han sido completadas; además en dicho reporte se detalla que ya fueron entregados a los clientes. Usted está por tener una reunión con los Interesados claves (Stakeholders). ¿Cuál es la **MEJOR** manera de manejar este problema?

- Pedir al miembro del equipo que escribió el reporte que firme al final del documento.
- Pedir a los Interesados que se difiera la reunión hasta tener un Informe veraz y consistente.
- Convocar al equipo del proyecto a una reunión para llegar al fondo de la discrepancia.
- No hacer nada con este informe y entregar un Informe modificado en la próxima reunión con los Interesados.

12. La habilidad **MÁS** importante que un Director del Proyecto (Project Manager) debe tener es:

- Habilidad administrativa.
- Habilidad para la planificación.
- Habilidad para el contacto con el cliente.
- Habilidad para la comunicación.

13. La **MEJOR** definición de ruido es:

- Cualquier información insoportable que se encuentra en forma escrita o verbal en las comunicaciones de los proyectos.
- Algo que interfiere con la transmisión y el entendimiento de un mensaje.
- Cualquier comunicación que tiene lugar a través de canales no oficiales del proyecto.
- Un acrónimo de comunicación.

14. Un Director del Proyecto (Project Manager) está sosteniendo una reunión con los Interesados en relación al estado de un gran proyecto para la construcción de una nueva pista de aterrizaje en un aeropuerto. El proyecto tiene un CPI de 1.2 y un SPI de 1.25; además, el Director del Proyecto tiene que entregar el mensaje a los Interesados de que una prueba crucial de calidad ha fallado. ¿Qué tipo de comunicación representa esta reunión?

- Formal verbal.
- Informal verbal.
- Paralingual.
- No verbal.

15. Usted acaba de asumir el cargo de Director del Proyecto (Project Manager) para la construcción de una nueva pista de aterrizaje de un gran aeropuerto. El proyecto ya

está en progreso, y se tienen identificados a más de 200 Interesados. Usted quiere saber cómo puede comunicarse con estos Interesados. ¿Dónde encontraría usted este tipo de Información?

- Depende del tipo de proyecto.
- En el Plan de Gestión de Interesados.
- En el Plan de Gestión de las Comunicaciones.
- En los requerimientos de comunicación.

16. Mary está usando un pronóstico para determinar la Estimación a la Conclusión (EAC) de su proyecto. ¿Dónde sería **MEJOR** Incluir esta información?

- En el Plan de Gestión de las Comunicaciones.
- En el informe de las actividades del proyecto.
- En los Informes de Desempeño del proyecto.
- En el Plan para la Dirección del Proyecto.

17. Mario es un Director de Proyecto (Project Manager) que está participando en una reunión con los clientes. Después de que los clientes participaran, Mario cuidadosamente repite y reformula el mensaje hacia ellos. ¿Qué es lo que está poniendo en práctica?

- Habilidades de escucha.
- Gestión de las comunicaciones en el proyecto.
- Cortesía profesional.
- Escucha pasiva.

18. Las Lecciones Aprendidas pueden contener:

- El saber colectivo del equipo sobre todas las especialidades del proyecto.
- El feedback de los clientes en cuanto a lo que se podría haber hecho después de terminar el proyecto.
- Información a utilizarse como entrada para el cierre administrativo.
- Análisis de las causas de las variaciones más importantes en el proyecto.

19. ¿En qué documento se puede utilizar el análisis de valor ganado?

- Registro de Incidentes.
- Plan para la Dirección del Proyecto.
- Informe de Desempeño.
- Reporte de valor del proyecto.

20. La comunicación es la clave para el éxito de un proyecto. Como Director del Proyecto usted tiene tres Interesados con quienes necesita comunicarse; por lo tanto, tiene seis canales de comunicación. Un nuevo Interesado ha sido adicionado al proyecto. ¿Cuántos canales de comunicación se necesita ahora?

- 7
- 10
- 12
- 16





## **Cuarta unidad**

### **Semana 14**



Material de trabajo (Dirección de Proyectos)

## Hoja de Práctica 32

### Riesgos del Proyecto

Sección : ..... Unidad: Tercera Semana: 12	Apellidos : ..... Nombres : ..... Fecha : ...../...../..... Duración: 40 min
--	---

**Instrucciones:** Clasifique cada riesgo de acuerdo a la taxonomía estudiada en clase:

CATEGORÍA DE RIESGOS			
1. RIESGO TÉCNICO	2. RIESGO DE GESTIÓN	3. RIESGO COMERCIAL	4. RIESGO EXTERNO
1.1 Definición del alcance	2.1 Dirección de proyectos	3.1 Términos y condiciones contractuales	4.1 Legislación
1.2 Definición de los requisitos	2.2 Dirección del programa/portafolio	3.2 Contratación interna	4.2 Tasas de cambio
1.3 Estimaciones, supuestos y restricciones	2.3 Gestión de las operaciones	3.3 Proveedores y vendedores	4.3 Sitios/Instalaciones
1.4 Procesos técnicos	2.4 Organización	3.4 Subcontratos	4.4 Ambiental/clima
1.5 Tecnología	2.5 Dotación de recursos	3.5 Estabilidad de los clientes	4.5 Competencia
1.6 Interfaces técnicas	2.6 Comunicación	3.6 Asociaciones y empresas conjuntas	4.6 Normativo

Riesgos	Categoría
1) Pérdida de personal clave	
2) Inexperiencia con la tecnología	
3) Lentitud en una toma de decisiones	
4) Falta de proveedores confiables	
5) Baja calificación del personal	
6) Reestructuración Institucional	
7) Cambios en las prioridades	
8) Trabajos no programados	
9) Recortes presupuestarios	
10) Cambios en el proyecto	
11) Supuestos no validos	
12) Crisis económica	
13) Baja motivación	
14) Accidentes	
15) Enfermedades	
16) Desastres naturales	
17) Problemas climáticos	
18) Resistencia al cambio	
19) Oposición comunitaria	
20) Fallas en los servicios básicos	
21) Falta de servicios complementarios	
22) Retrasos en los proveedores	



Material de trabajo (Dirección de Proyectos)

## Hoja de Práctica 33

### Riesgos del Proyecto

Sección : .....

Unidad: Tercera

Semana: 12

Apellidos : .....

Nombres : .....

Fecha : ...../...../.....

Duración: 40 min

**Instrucciones:** Seleccionar una alternativa como respuesta a las siguientes preguntas:

- Las siguientes opciones son factores para la evaluación del riesgo del proyecto, EXCEPTO:
  - Eventos de riesgo.
  - Probabilidad del riesgo.
  - Cantidad en juego.
  - Primas de seguro.
- Si un proyecto tiene una probabilidad del 60 por ciento de obtener ganancias de US\$100.000, y una probabilidad del 40 por ciento de que sus pérdidas sean de US\$100.000, el valor monetario esperado (EMV) del proyecto es:
  - Ganancia de \$100.000
  - Pérdida de \$60.000
  - Ganancia de \$20.000
  - Pérdida de \$40.000
- ¿Cuál de los siguientes estimados de rango tiene el MENOR riesgo?
  - 30 días, más o menos 5 días
  - 22 a 30 días
  - Optimista = 26 días, más probable = 30 días, pesimista = 33 días
  - Media de 28 días
- ¿Cuál de los siguientes eventos de riesgo es el que tiene la MAYOR probabilidad de interferir con el cumplimiento del objetivo del cronograma del proyecto?
  - Retrasos en la obtención de las aprobaciones necesarias
  - Incrementos sustanciales en el costo de los materiales adquiridos
  - Disputas contractuales que tienen como consecuencia reclamos de aumentos de pago
  - Retraso de la reunión de revisión posterior a la implementación que se tenía prevista
- Si un riesgo tiene una probabilidad de un 20 por ciento de ocurrir en cierto mes, y se espera que el proyecto dure cinco meses, ¿cuál es la probabilidad de que el evento de riesgo ocurra en el cuarto mes del proyecto?
  - Menos de 1 por ciento
  - 20 por ciento
  - 60 por ciento
  - 80 por ciento
- Si un evento de riesgo tiene 90 por ciento de posibilidades de ocurrir y su consecuencia sería de US\$10.000, ¿qué representa la cifra de US\$9.000?
  - Valor del riesgo
  - Valor actual
  - Valor monetario esperado
  - Presupuesto de contingencia
- ¿Durante qué procesos de gestión de los riesgos se identificarán la mayoría de los riesgos?
  - Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos e Identificar los Riesgos
  - Identificar los Riesgos y Controlar los Riesgos
  - Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos y Controlar los Riesgos
  - Identificar los Riesgos y Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos
- ¿Qué debe hacerse con los riesgos incluidos en la lista de supervisión?
  - Documentarlos para uso histórico en otros proyectos.
  - Documentarlos y regresar a ellos durante el seguimiento y control del proyecto.
  - Documentarlos y apartarlos, pues ya están considerados dentro de tus planes de contingencia.
  - Documentarlos y entregárselos al cliente.
- Todas las siguientes SIEMPRE son entradas del proceso de gestión de los riesgos, EXCEPTO:
  - Información histórica.
  - Lecciones aprendidas.
  - Estructura de desglose del trabajo.
  - Informes del estado del proyecto.

ucontinental.edu.pe



10. Las tolerancias al riesgo se determinan con el fin de ayudar:
- A. A que el equipo califique los riesgos del proyecto.
  - B. A que el director del proyecto estime el proyecto.
  - C. A que el equipo haga un cronograma del proyecto.
  - D. A que la gerencia sepa de qué manera se comportarán los demás directores en el proyecto.
11. Todos los siguientes son resultados normales de la gestión de los riesgos, EXCEPTO:
- A. Establecimiento de los términos y condiciones del contrato.
  - B. Se cambia el plan para la dirección del proyecto.
  - C. Se cambia el plan de gestión de las comunicaciones.
  - D. Se cambia el acta de constitución del proyecto.
12. Se considera que contratar un seguro es MÁS QUE OTRA COSA un ejemplo de:
- A. Mitigar el riesgo.
  - B. Transferir el riesgo.
  - C. Aceptar el riesgo.
  - D. Evitar el riesgo.
13. Te está costando trabajo evaluar el costo exacto del impacto de los riesgos. Es necesario que evalúes utilizando una:
- A. Base cuantitativa.
  - B. Base numérica.
  - C. Base cualitativa.
  - D. Base econométrica.
14. Las salidas del proceso Planificar la Respuesta a los Riesgos incluyen:
- A. Riesgos residuales, planes de reserva y reservas para contingencias.
  - B. Disparadores de riesgo, contratos y una lista de riesgos.
  - C. Riesgos secundarios, actualizaciones al proceso y propietarios del riesgo.
  - D. Planes de contingencia, actualizaciones al plan para la dirección del proyecto y análisis de sensibilidad.
15. ¿Durante qué proceso de la gestión de los riesgos se determinan las soluciones temporales?
- A. Identificar los Riesgos
  - B. Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos
  - C. Planificar la Respuesta a los Riesgos
  - D. Controlar los Riesgos
16. ¿Durante qué proceso de la gestión de los riesgos se determina que se va hacer una transferencia del riesgo?
- A. Identificar los Riesgos
  - B. Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos
  - C. Planificar la Respuesta a los Riesgos
  - D. Controlar los Riesgos
17. Un director de proyectos acaba de terminar el plan de respuesta a los riesgos de un proyecto de ingeniería con valor de US\$387.000. ¿Cuál debe ser su SIGUIENTE acción?
- A. Determinar la calificación general del riesgo del proyecto.
  - B. Comenzar a analizar los riesgos que aparecen en los planos del proyecto.
  - C. Añadir paquetes de trabajo a la estructura de desglose del trabajo.
  - D. Realizar una reevaluación de riesgos del proyecto.
18. Un director de proyectos analizó la calidad de los datos de riesgos y le pidió a varios interesados que determinen la probabilidad y el impacto de ciertos riesgos. Está a punto de pasar al siguiente proceso de la gestión de los riesgos. En base a esta información, ¿qué se le ha olvidado hacer al director del proyecto?
- A. Evaluar tendencias en el análisis de riesgos.
  - B. Identificar disparadores.
  - C. Proporcionar una matriz estandarizada para calificación del riesgo.
  - D. Crear un plan de reserva.
19. Un director de proyectos ha organizado al equipo del proyecto. Ha identificado 56 riesgos en el proyecto y ha determinado los disparadores de esos riesgos. También los calificó usando una matriz de calificación de riesgos, hizo una prueba de los supuestos y evaluó la calidad de los datos utilizados. El equipo sigue avanzando a través del proceso de la gestión de los riesgos. ¿Qué se le ha olvidado hacer al director del proyecto?
- A. Simulación
  - B. Mitigar el riesgo
  - C. Calificación general de riesgos para el proyecto
  - D. Involucrar a otros interesados
20. Eres el director de proyectos encargado de la construcción de una nueva e importante planta de manufactura sin precedentes. Se estima que el costo del proyecto será de US\$30.000.000 y se dependerá de tres proveedores. Una vez comenzado, el proyecto no podrá ser cancelado, pues se hará un gran gasto en la planta y el equipo. Como director del proyecto, lo MÁS importante es tener cuidado al:
- A. Revisar todas las propuestas de costo de los vendedores.
  - B. Examinar las reservas del presupuesto.
  - C. Completar el acta de constitución del proyecto.
  - D. Llevar a cabo una identificación de los riesgos.



Material de trabajo (Dirección de Proyectos)

## Hoja de Práctica 34

### Riesgos del Proyecto

Sección : .....

Unidad: Tercera

Semana: 12

Apellidos : .....

Nombres : .....

Fecha : ...../...../.....

Duración: 40 min

**Instrucciones:** Seleccionar una alternativa como respuesta a las siguientes preguntas:

- Tu equipo ha presentado 434 riesgos e identificado 16 causas importantes de esos riesgos. El proyecto es el último en una serie de proyectos en los que el equipo ha trabajado en conjunto. El patrocinador brinda mucho apoyo, y se invirtió mucho tiempo en asegurar que el trabajo del proyecto estuviera terminado y que los interesados clave firmaran su autorización. Durante la planificación del proyecto, el equipo no puede encontrar una manera efectiva de mitigar o asegurar un riesgo. No es trabajo que pueda ser subcontratado, y tampoco puede eliminarse. ¿Cuál sería la MEJOR solución?
  - Aceptar el riesgo.
  - Continuar investigando maneras de mitigar el riesgo.
  - Buscar maneras de evitar el riesgo.
  - Buscar maneras de transferir el riesgo.
- Un director de proyectos está cuantificando el riesgo para su proyecto. Varios de sus expertos se encuentran fuera del lugar pero quieren ser incluidos. ¿De qué manera se puede hacer esto?
  - Utilizar el análisis Monte Carlo e Internet como herramienta.
  - Aplicar el método de la ruta crítica.
  - Determinar las opciones para una acción correctiva recomendada.
  - Usar la técnica Delphi.
- Un director de proyectos experimentado acaba de comenzar a trabajar para una empresa grande dedicada a la integración de tecnología de la información. Su gerente le proporciona al director de proyectos una versión preliminar del acta de constitución del proyecto y de inmediato le pide que le entregue un análisis de los riesgos del proyecto. ¿Cuál de las siguientes opciones es la que MEJOR le ayudará a lograrlo?
  - Un artículo de la revista PM Network
  - Su enunciado del alcance del proyecto obtenido del proceso de planificación del proyecto
  - Su plan de recursos obtenido del proceso de planificación del proyecto
  - Una conversación con un miembro del equipo de un proyecto similar que fracasó en el pasado
- Te han hecho director de un proyecto nuevo, grande y complejo. Dado que el proyecto es de crítica importancia para el negocio y muy visible, la gerencia senior te ha pedido que analices los riesgos del proyecto y que prepares estrategias de respuesta para ellos lo antes posible. La organización tiene ciertos procedimientos de gestión de los riesgos, pero rara vez lo usan o siguen, además de que históricamente tiene malas referencias en cuanto al manejo de los riesgos. El primer hito del proyecto es dentro de dos semanas. Al momento de preparar el plan de respuesta a los riesgos, ¿de cuál de las siguientes opciones resulta MENOS importante obtener entradas?
  - Miembros del equipo del proyecto
  - Patrocinador del proyecto
  - Individuos responsables de las políticas de gestión de los riesgos y las plantillas de riesgos
  - Interesados clave
- Te encontrabas a la mitad de un proyecto de dos años que buscaba implementar nuevas tecnologías en sucursales a lo largo del país. Un huracán ocasionó cortes en el suministro eléctrico justo cuando la actualización estaba a punto de completarse. Cuando se restableció la electricidad, todos los informes del proyecto y datos históricos se habían perdido sin que hubiera posibilidad de recuperarlos. ¿Qué debió hacerse para prevenir este problema?
  - Contratar un seguro.
  - Planificar un fondo de reserva.
  - Dar seguimiento al clima y tener un plan de contingencia.
  - Programar la instalación para que no coincidiera con la temporada de huracanes.
- Un proyecto de desarrollo de sistema está cerca del cierre del proyecto cuando de pronto se descubre un riesgo que no había sido identificado previamente. Esto podría afectar potencialmente la posibilidad de cumplir del proyecto. ¿Qué se debe hacer A CONTINUACIÓN?
  - Alertar al patrocinador del proyecto acerca de potenciales impactos al costo, alcance o cronograma.
  - Calificar el riesgo.
  - Mitigar el riesgo a partir de la creación de un plan de respuesta a los riesgos.
  - Establecer una solución temporal.
- El índice de desempeño del costo (CPI) de un proyecto es 0,6 y el índice de desempeño del cronograma (SPI) es 0,71. El proyecto tiene 625 paquetes de trabajo y se está completando a lo largo de un período de cuatro años. Los miembros del equipo tienen muy poca experiencia y el proyecto recibió poco apoyo en cuanto a su adecuada planificación. ¿Cuál de las siguientes es la MEJOR opción a realizar?
  - Actualizar el análisis e identificación del riesgo.
  - Dedicar más tiempo a mejorar los estimados de costo.
  - Eliminar la mayor cantidad de paquetes de trabajo que sea posible.
  - Reorganizar la matriz de asignación de responsabilidades.
- Estás preparando tu respuesta a los riesgos y de pronto identificas riesgos adicionales. ¿Qué debes hacer?
  - Añadir reservas al proyecto con el fin de enfrentarte a nuevos riesgos, y notificar a la gerencia.
  - Documentar las acciones de riesgo y calcular el valor monetario esperado en base a la probabilidad e impacto de los incidentes.

ucontinental.edu.pe



- C. Determinar los eventos de riesgo y costos asociados, y posteriormente sumarle este costo al presupuesto del proyecto a manera de reserva.  
D. Sumar 10 por ciento de contingencia al presupuesto del proyecto y notificar al cliente.
9. Durante la ejecución del proyecto, un miembro del equipo identifica un riesgo que no está en el registro de riesgos. ¿Qué debes hacer?
- A. Obtener más información sobre la manera en la que el miembro del equipo identificó el riesgo, debido a que tú llevaste a cabo un análisis detallado de riesgos y no identificaste el riesgo.  
B. Ignorar el riesgo, pues los riesgos ya fueron identificados durante la planificación del proyecto.  
C. Informar al cliente sobre el riesgo.  
D. Analizar el riesgo.
10. Durante la ejecución del proyecto, aparece un problema importante que no fue incluido en el registro de riesgos. ¿Qué debes hacer PRIMERO?
- A. Crear una solución temporal.  
B. Reevaluar el proceso Identificar los Riesgos.  
C. Estar pendiente de los efectos inesperados que podría tener el problema.  
D. Avisarle a la gerencia.
11. ¿Cuál de las siguientes es una de las características más importantes de la técnica Delphi?
- A. Extrapolación de registros históricos de proyectos anteriores  
B. Opinión experta  
C. Proceso de jerarquía analítica  
D. Enfoque ascendente
12. El proyecto presentó algunos problemas, aunque ahora parece estar bajo control. En los últimos meses se ha utilizado casi toda la reserva y la mayor parte de los impactos negativos de los eventos que se predijeron han ocurrido. Sólo faltan cuatro actividades, y dos de ellas aparecen en la ruta crítica. La gerencia le ha informado al director del proyecto que lo más conveniente para la organización ejecutante sería terminar el proyecto dos semanas antes de lo estipulado, a fin de obtener una ganancia adicional. Como respuesta, el director del proyecto envía una solicitud de propuesta para una parte del trabajo que el equipo tenía previsto hacer, con la esperanza de encontrar otra compañía que sea capaz de realizar el trabajo más rápido. La opción que MEJOR representa aquello con lo que el director del proyecto intenta trabajar es:
- A. Reserva.  
B. Oportunidades.  
C. Validación del alcance.  
D. Amenazas.
13. El análisis Monte Carlo se utiliza para:
- A. Recibir una indicación del riesgo que involucra el proyecto.  
B. Estimar la duración de una actividad.  
C. Simular posibles polémicas de calidad en el proyecto.  
D. Comprobarle a la gerencia que se necesita personal adicional.
14. Un equipo del proyecto se encuentra elaborando un plan para la dirección del proyecto cuando de pronto la gerencia le solicita que identifique riesgos del proyecto y proporcione algún tipo de salida cualitativa lo antes posible. ¿Qué debe proporcionar el equipo del proyecto?
- A. Lista de riesgos del proyecto en orden de prioridad  
B. Disparadores de riesgos  
C. Reservas para contingencias  
D. Probabilidad de cumplir con los objetivos de tiempo y costo
15. Un director de proyectos está diseñando un plan de respuesta a los riesgos. Sin embargo, cada vez que se sugiere una respuesta a los riesgos, se identifica otro riesgo causado por la

respuesta. ¿Cuál de las siguientes opciones indica lo MEJOR que puede hacer el director del proyecto?

- A. Documentar los nuevos riesgos y continuar con el proceso Planificar la Respuesta a los Riesgos.  
B. Asegurarse de que el trabajo del proyecto se entienda mejor.  
C. Dedicar más tiempo para asegurarse de que las respuestas al riesgo estén definidas claramente.  
D. Involucrar a más personas en el proceso Identificar los Riesgos dado que se han pasado de largo algunos riesgos.
16. ¿Una lista de supervisión para riesgos de baja prioridad es una salida de qué proceso de gestión de riesgos?
- A. Planificar la Respuesta a los Riesgos  
B. Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos  
C. Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos  
D. Planificar la Gestión de los Riesgos
17. Durante el proceso Identificar los Riesgos, un director de proyectos y los interesados utilizaron diversos métodos para identificar los riesgos, y luego crearon una larga lista de esos riesgos. Luego, el director del proyecto se aseguró de que se entendieran todos los riesgos y de que se identificaran todos los disparadores. Posteriormente, en el proceso Planificar la Respuesta a los Riesgos, tomó todos los riesgos identificados por los interesados y determinó las maneras en que habrían de mitigarse. ¿Qué hizo mal?
- A. El director del proyecto debió haber esperado hasta el proceso Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos para involucrar a los interesados.  
B. Más personas debieron estar involucradas en el proceso Planificar la Respuesta a los Riesgos.  
C. El director del proyecto debió haber creado soluciones temporales.  
D. Los disparadores no deben identificarse hasta el proceso Identificar los Riesgos.
18. ¿Cuál de las siguientes opciones DEBE ser un punto de la agenda en las reuniones del equipo?
- A. Discusión de los riesgos del proyecto  
B. Estado de las actividades actuales  
C. Identificación de nuevas actividades  
D. Revisión de los problemas del proyecto
19. De acuerdo al siguiente diagrama. ¿Cuál es el Valor Monetario Esperado (VME) del Resultado A?
- A. \$200,000.  
B. \$100,000.  
C. \$50,000.  
D. \$25,000.



20. Teniendo en cuenta el diagrama mostrado en la pregunta anterior, ¿qué herramienta de Gestión de los Riesgos está siendo usada?
- a. Gestión del Valor Ganado.  
b. Análisis de sensibilidad.  
c. Árbol de Decisiones.  
d. Organigrama.



Material de trabajo (Dirección de Proyectos)

## Hoja de Práctica 35

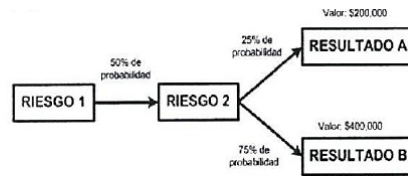
### Riesgos del Proyecto

Sección : .....  
Unidad: Tercera  
Semana: 12

Apellidos : .....  
Nombres : .....  
Fecha : ...../...../.....  
Duración: 40 min

**Instrucciones:** Seleccionar una alternativa como respuesta a las siguientes preguntas:

- Usted está gestionando la construcción de un centro de datos en un área altamente propensa a los terremotos. A fin de hacer frente a este riesgo, usted tiene que elegir un tipo de construcción y cimientos que sean resistentes a los terremotos. Este es un ejemplo de:
  - Transferir.
  - Evitar.
  - Mitigar.
  - Aceptar.
- Usted está evaluando el riesgo dándole una puntuación a cada riesgo. Éste es un ejemplo de uso de un (una):
  - Análisis Monte Carlo.
  - Matriz de Probabilidad e Impacto.
  - Diagrama RAO (Responsable, Subordinado-responsable, Consultado, Informado).
  - Diagrama de Causa y Efecto.
- Si un proyecto tiene un 60% de obtener beneficios por \$100,000 y un 40% de obtener pérdidas por \$100,000. El Valor Monetario Esperado (EVM) para el proyecto es:
  - \$100,000 de beneficios.
  - \$60,000 de pérdidas.
  - \$20,000 de beneficios.
  - \$40,000 de pérdidas.
- ¿En qué proceso se utilizan las Reuniones de Planificación?
  - Identificar los Riesgos.
  - Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos.
  - Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos.
  - Planificar la Gestión de Riesgos.
- De acuerdo al siguiente diagrama. ¿Cuál es el Valor Monetario Esperado (VME) del Resultado A?
  - \$200,000.
  - \$100,000.
  - \$50,000.
  - \$25,000.
- Teniendo en cuenta el diagrama mostrado en la pregunta anterior, ¿qué herramienta de Gestión de los Riesgos está siendo usada?
  - Gestión del Valor Ganado.
  - Análisis de sensibilidad.
  - Árbol de Decisiones.
  - Organigrama.
- María se está reuniendo con su equipo de proyecto para evaluar cada uno de los riesgos identificados e intentar asignar una cantidad estimada de dinero o tiempo al proyecto para amortiguar el efecto de los riesgos. ¿En qué proceso se encuentra?
  - Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos.
  - Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos.
  - Planificar la Respuesta a los Riesgos.
  - Controlar los Riesgos.
- Si un Director de Proyectos (Project Manager) está recomendando que se tomen inmediatamente Acciones Correctivas, ¿en qué proceso está involucrado?
  - Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos.
  - Planificar la Gestión de Riesgos.
  - Identificar los Riesgos.
  - Controlar los Riesgos.
- ¿Cuál es la **MEJOR** fuente de información acerca de los riesgos potenciales en un proyecto?





- a. Análisis de Riesgos por computadora.
  - b. Entrevistas con los miembros de equipos de otros proyectos.
  - c. Registros históricos de proyectos similares.
  - d. La propia experiencia en la industria involucrada.
10. Usted acaba de terminar un Análisis Monte Carlo riguroso para su proyecto. ¿En cuál de las siguientes alternativas habría la MAYOR probabilidad de aplicar este análisis?
- a. Análisis Cualitativo de Riesgos.
  - b. Análisis Cuantitativo de Riesgos.
  - c. Puntos de conflicto en el cronograma que conllevan a riesgos.
  - d. Vacíos en el camino del proyecto que podrían crear riesgos.
11. Su compañía está comenzando un nuevo proyecto de construcción y usted ha sido asignado como el Director de Proyecto (Project Manager). Durante las primeras reuniones con los Interesados (Stakeholders), usted se entera de que hay varios riesgos que son motivo de preocupación para el Patrocinador (Sponsor) del proyecto; sin embargo, el tema de la Gestión de los Riesgos aún no ha sido abordado. ¿Qué es lo **PRIMERO** que debería hacer usted para abordar los riesgos del proyecto?
- a. Desarrollar un Plan de Gestión de los Riesgos.
  - b. Identificar los riesgos del proyecto.
  - c. Planificar respuestas para los riesgos del proyecto.
  - d. Determinar cómo se controlarán los riesgos.
12. Planificar la Gestión de Riesgos es:
- a. Un proceso de identificación de riesgos potenciales para un proyecto.
  - b. Decidir cómo las actividades de Gestión de Riesgos van a ser estructuradas y desarrolladas.
  - c. Una evaluación del impacto y probabilidad de los riesgos del proyecto.
  - d. Un análisis numérico de probabilidad de los riesgos del proyecto.
13. ¿Cuál de las siguientes alternativas es una salida de Identificar los Riesgos?
- a. Registro de Riesgos.
  - b. Análisis probabilístico.
  - c. Acuerdos contractuales relacionados con el riesgo.
  - d. Reservas de efectivo recomendadas.
14. ¿Cuál de las siguientes alternativas **NO** podría ser una estrategia para hacerle frente a los riesgos negativos?
- a. Evitar.
  - b. Transferir.
  - c. Compartir.
  - d. Mitigar.
15. Una evaluación de probabilidad e impacto de un riesgo es usada en el proceso:
- a. Identificar los Riesgos.
  - b. Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos.
  - c. Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos.
  - d. Planificar la Respuesta a los Riesgos
16. La **MEJOR** definición de Gestión de los Riesgos es:
- a. El proceso de Identificar, analizar, y responder a los riesgos.
  - b. El proceso de reducir los riesgos hasta un nivel mínimo posible para el proyecto.
  - c. El proceso de asegurar proactivamente que todos los riesgos del proyecto estén documentados y controlados.
  - d. La creación de un plan de respuesta a los riesgos de tiempo y costo del proyecto
17. ¿Cuál de las siguientes alternativas **NO** es una herramienta o técnica para obtener la opinión de expertos en relación a los riesgos?
- a. Tormenta de Ideas (Brainstorming).
  - b. Técnica Delphi.
  - c. Análisis Monte Carlo.
  - d. Entrevistas.
18. ¿Cuál de las siguientes alternativas **NO** podría estar contenida en el Plan de Gestión de Riesgos?
- a. Una Estructura de Desglose de Riesgos (RBS).
  - b. Una descripción de enfoque global para los riesgos del proyecto.
  - c. Roles y responsabilidades de los riesgos.
  - d. Una lista de riesgos Identificados.
19. ¿Cuál de los siguientes enunciados es **VERDADERO** respecto a los riesgos?
- a. Todos los eventos de riesgos deben tener soluciones alternativas planeadas.
  - b. Todos los eventos de riesgos son inciertos.
  - c. Todos los eventos de riesgos son negativos.
  - d. Todos los eventos de riesgos deben estar cubiertos por una cantidad de Presupuesto de contingencia.
20. ¿Cuál de las siguientes alternativas **NO** es una manera válida de reducir un riesgo?
- a. Seleccionar un tipo de contrato que reduzca el riesgo.
  - b. Asegurarse contra el riesgo.
  - c. Explotar la oportunidad del riesgo.
  - d. Planificar la mitigación del riesgo.





## **Cuarta unidad**

### **Semana 15**



Material de trabajo (Dirección de Proyectos)

## Hoja de Práctica 36

### Adquisiciones del Proyecto

Sección : .....  
Unidad: Cuarta  
Semana: 13

Apellidos : .....  
Nombres : .....  
Fecha : ...../...../.....  
Duración: 40 min

**Instrucciones:** Seleccionar una alternativa como respuesta a las siguientes preguntas:

- Una vez firmado, un contrato es legalmente vinculante a menos que:
  - Una parte sea incapaz de ejecutarlo.
  - Una parte sea incapaz de financiar su parte del trabajo.
  - Esté violando una ley aplicable.
  - Se declare nulo y sin efecto por el representante legal de cualquiera de las partes.
- Con un enunciado del trabajo de las adquisiciones claro, un vendedor completa su trabajo según lo especificado, pero el comprador no está satisfecho con los resultados. El contrato se considera:
  - Nulo y sin efecto.
  - Incompleto.
  - Completo.
  - Suspendido.
- Todos los siguientes enunciados con respecto a los documentos de adquisición son incorrectos EXCEPTO:
  - Los documentos de adquisición bien diseñados pueden simplificar la comparación de las respuestas.
  - Los documentos de adquisición deben ser rigurosos e inflexibles para no permitir consideraciones a las sugerencias del vendedor.
  - En general, los documentos de adquisición no deben incluir criterios de selección.
  - Los documentos de adquisición bien diseñados no incluyen un enunciado del trabajo de las adquisiciones.
- Un director de proyectos por parte del vendedor es informado por medio de su gerencia que el proyecto debe hacer todo lo posible para que les sean otorgados incentivos monetarios. El objetivo principal de las cláusulas de incentivos en un contrato es:
  - Reducir los costos para el comprador.
  - Ayudar al vendedor a controlar los costos.
  - Sincronizar los objetivos.
  - Reducir los riesgos para el vendedor transfiriendo los riesgos al comprador.
- Todas las declaraciones siguientes sobre control de cambios son incorrectas EXCEPTO:
  - Un contrato de precio fijo va a minimizar la necesidad de control de cambios.
  - Los cambios raras veces proporcionan beneficios reales al proyecto.
  - Los contratos deben incluir procedimientos para adaptar los cambios.
  - Las especificaciones más detalladas eliminan las causas de los cambios.
- Una auditoría de rutina de un contrato de costos reembolsables (CR) determina que se han realizado cargos de más. Si el contrato no especifica acciones correctivas, el comprador debe:
  - Seguir realizando los pagos del proyecto.
  - Detener los pagos hasta que el problema se corrija.
  - Anular el contrato y comenzar acciones legales para recuperar los pagos de más.
  - Cambiar el contrato para solicitar auditorías más frecuentes.
- El objetivo principal de las negociaciones del contrato es:
  - Obtener el máximo provecho del otro lado.
  - Proteger la relación.
  - Obtener el retorno monetario más alto.
  - Definir objetivos y apegarse a ellos.
- Un vendedor está trabajando en un contrato de costos reembolsables (CR) cuando el comprador decide que le gustaría ampliar el alcance de los servicios y cambiar a un contrato de precio fijo (FP). Todas las siguientes son las opciones del vendedor EXCEPTO:
  - Completar el trabajo original basándose en los costos reembolsables y luego negociar un precio fijo para el trabajo adicional.
  - Completar el trabajo original y rechazar el trabajo adicional.

ucontinental.edu.pe



- C. Negociar un contrato de precio fijo que incluya el trabajo.  
D. Comenzar de nuevo con un contrato nuevo.
9. Para tener un contrato, DEBE presentarse todo lo siguiente EXCEPTO:
- A. Un enunciado del trabajo de las adquisiciones.  
B. Aceptación.  
C. La dirección del vendedor.  
D. La firma del comprador.
10. ¿Cuál de los siguientes describe MEJOR el rol del director del proyecto en el proceso de las adquisiciones?
- A. El director de proyectos sólo tiene una participación menor.  
B. El director de proyectos debe ser el negociador.  
C. El director del proyecto debe proveer un entendimiento de los riesgos del proyecto.  
D. El director de proyectos debe indicar al gerente de contratos cómo se debe manejar el proceso de contratación.
11. ¿Cuál de las siguientes actividades ocurre durante el proceso Planificar la Gestión de las Adquisiciones?
- A. Decisiones de "comprar o hacer"  
B. Responder preguntas de los vendedores sobre los documentos de licitación  
C. Publicidad  
D. Evaluación de propuestas
12. ¿Cuál de los siguientes es lo MEJOR que puede hacer un director de proyectos en el proceso Efectuar las Adquisiciones?
- A. Evaluar los riesgos.  
B. Seleccionar un tipo de contrato.  
C. Realizar una investigación de mercado.  
D. Responder las preguntas de los vendedores sobre los documentos de adquisición.
13. El patrocinador está preocupado con respecto al vendedor que deriva ganancias adicionales sobre el contrato de costo más honorarios fijos (CPFF). Necesita que cada mes, el director de proyectos presente cálculos del Índice de Desempeño del Costo (CPI) y un análisis de los costos por completar. El director de proyectos explica al patrocinador que en este proyecto NO le deben preocupar las ganancias adicionales porque:
- A. El equipo se está asegurando de que el vendedor no acorte el alcance.  
B. Todos los costos facturados son auditados.  
C. Si hay un sobrecosto inesperado, sólo puede haber un incremento máximo del 10 por ciento.  
D. El honorario es recibido por el vendedor sólo cuando el proyecto se concluye.
14. En un contrato de precio fijo (FP), el honorario o ganancia es:
- A. Desconocida.
- B. Parte de la negociación involucrada en el pago de cada factura.  
C. Aplicada como una partida para cada factura.  
D. Determinada con la otra parte al final del proyecto.
15. Un proyecto realizado en virtud de un contrato de costos reembolsables finalmente ha entrado al proceso Cerrar las Adquisiciones. ¿Qué DEBE recordar hacer el comprador?
- A. Disminuir el índice de riesgos del proyecto.  
B. Auditar las presentaciones de costos del vendedor.  
C. Evaluar el honorario que está pagando.  
D. Asegurarse de que el vendedor no esté añadiendo recursos.
16. El patrocinador y el director del proyecto analizan qué tipo de contrato tiene previsto utilizar el director del proyecto en el proyecto. El patrocinador señala que la organización ejecutante ha gastado mucho dinero en la contratación de un equipo para que realizara el diseño. El director de proyectos está interesado en que los riesgos para el comprador sean lo más pequeños posibles. Una ventaja de un contrato de precio fijo para el comprador es que:
- A. El riesgo de costos es más bajo.  
B. El riesgo de costos es más alto.  
C. Hay pocos riesgos.  
D. Los riesgos se comparten por todas las partes.
17. Como parte del sistema de gestión de los registros, intentas asegurar que todos los registros de las adquisiciones estén documentados e indexados. ¿De cuál de las siguientes NO te tienes que preocupar?
- A. Propuesta  
B. Enunciado del trabajo de las adquisiciones  
C. Términos y condiciones  
D. Proceso de negociación
18. Estás a la mitad de una compleja negociación cuando la otra parte dice: "necesitamos terminar en una hora porque tengo que tomar mi avión". ¿Cuál de las siguientes estrategias de negociación está utilizando esa persona?
- A. Buen chico, mal chico  
B. Retraso  
C. Fecha límite  
D. Demandas extremas
19. ¿Cuál de las siguientes es una ventaja de la contratación centralizada?
- A. Aumento de la experiencia  
B. Acceso más fácil  
C. No hay base para el gerente de adquisiciones  
D. Más lealtad al proyecto
20. ¿Con qué tipo de contrato el vendedor está MÁS preocupado sobre el alcance del proyecto?
- A. Precio fijo  
B. Costo más honorarios fijos  
C. Tiempo y materiales  
D. Orden de compra



Material de trabajo (Dirección de Proyectos)

## Hoja de Práctica 37

### Adquisiciones del Proyecto

Sección : .....  
Unidad: Cuarta  
Semana: 13

Apellidos : .....  
Nombres : .....  
Fecha : ...../...../.....  
Duración: 40 min

**Instrucciones:** Desarrollar lo siguiente:

- Usted está tratando de decidir si arrienda o compra un artículo para el proyecto. El arriendo diario cuesta \$120. Para comprar el artículo, el costo de inversión es \$1,000 y el costo diario es \$20. ¿Cuánto tardará para que el costo del arriendo sea el mismo que el costo de compra?  
**Rpta.** 10 días
- ¿Quién tiene el riesgo en un Contrato de Costo Reembolsable: el comprador o el proveedor? Rpta. Comprador. ¿Quién tiene el riesgo de costo en un Contrato de Precio Fijo (FP): el comprador o el proveedor? **Rpta.** Proveedor.
- Su compañía (compradora) ha negociado un Contrato de Costo más Honorarios con Incentivos (CPIF) con un vendedor. El contrato tiene un costo objetivo de \$300,000. La ganancia objetivo del vendedor se establece como 10% del costo, mientras que el ratio de compartir entre el comprador y el vendedor es 80/20. Al terminar el contrato, el costo real de la adquisición es \$275,000. ¿Cuál es el costo total del contrato para el comprador? **Rpta.** \$310,000
- Su compañía tiene un Contrato de Costo más Honorarios con Incentivos (CPIF) con un vendedor. El contrato tiene un costo objetivo de \$150,000. El honorario objetivo es \$20,000, mientras que el ratio de compartir entre el comprador y el vendedor es 80/20. El honorario máximo es \$30,000 y el mínimo es \$5,000. Si el costo real fue \$190,000, ¿Cuál es el honorario que su compañía le paga al vendedor? **Rpta.** \$12,000
- En este contrato de Costo más Honorarios con Incentivos (CPAF), el costo fue estimado en \$210,000 y los honorarios en \$25,000. El proyecto está terminado, y el comprador ha aceptado que los costos fueron, en realidad, \$200,000. Debido a que los costos reales del proveedor fueron más bajos que los costos estimados, el proveedor decide compartir el ahorro: 80% para el comprador y 20% para el proveedor. Calcule el honorario final y el precio final.  
**Rpta.** \$27,000; \$227,000.

Costo Objetivo	\$210,000
Honorario Objetivo	\$25,000
Precio Objetivo	\$235,000
Ratio de Compartir	80/20
Costo Real	\$200,000

- Su compañía ha firmado un contrato de Precio Fijo más Honorarios con Incentivos (FPIF) con un vendedor. El contrato contiene las siguientes cifras: ¿Cuál es el precio final a pagar?  
**Rpta.** \$735,000

Costo Objetivo	\$600,000
Honorario Objetivo	\$100,000
Ratio de Compartir	70/30
Costo Real	\$650,000
Precio Tope	\$725,000

ucontinental.edu.pe



## Hoja de Práctica 38

### Adquisiciones del Proyecto

Sección : .....  
Unidad: Cuarta  
Semana: 13

Apellidos : .....  
Nombres : .....  
Fecha : ...../...../.....  
Duración: 40 min

**Instrucciones:** Seleccionar una alternativa como respuesta a las siguientes preguntas:

- Tu compañía tiene una emergencia y necesita que el trabajo contratado esté terminado lo antes posible. Bajo estas circunstancias, ¿cuál de las siguientes sería de MAYOR ayuda para añadir al contrato?
  - Un enunciado del trabajo de las adquisiciones claro
  - Requisitos sobre cuáles subcontratistas se pueden utilizar
  - Incentivos
  - Una cláusula de fuerza mayor
- ¿Durante qué procesos de las adquisiciones ocurre la negociación de las adquisiciones?
  - Planificar la Gestión de las Adquisiciones y Cerrar las Adquisiciones
  - Controlar las Adquisiciones y Cerrar las Adquisiciones
  - Efectuar las Adquisiciones y Controlar las Adquisiciones
  - Efectuar las Adquisiciones y Cerrar las Adquisiciones
- El equipo del proyecto expone su punto de vista sobre los posibles vendedores que han presentado propuestas. Un miembro del equipo aboga por un cierto vendedor mientras que otro miembro del equipo quiere otorgar el proyecto a un vendedor diferente. ¿En qué parte del proceso de las adquisiciones se encuentra el equipo?
  - Planificar la Gestión de las Adquisiciones
  - Controlar las Adquisiciones
  - Negociar los Contratos
  - Efectuar las Adquisiciones
- Un director de proyectos está a la mitad de la creación de una solicitud de propuesta (RFP). ¿En qué parte del proceso de las adquisiciones se encuentra?
  - Efectuar las Adquisiciones
  - Planificar la Gestión de las Adquisiciones
  - Controlar las Adquisiciones
  - Análisis de "hacer o comprar"
- Tu director de programas se acerca a ti, el director de uno de los proyectos, buscando ayuda con una licitación para su proyecto más reciente. Tú quieres proteger a tu compañía de riesgos financieros, y tienes una definición del alcance limitada. ¿Cuál es el MEJOR tipo de contrato a elegir?
  - Precio fijo (FP)
  - Costo más porcentaje de costos (CPPC)
  - Tiempo y materiales (T&M)
  - Costo más honorarios fijos (CPFF)
- Las negociaciones entre dos partes se están tomando complejas, por lo que la Parte A hace algunas notas que firman las dos partes. Sin embargo, cuando se está haciendo el trabajo, la Parte B reclama que no están obligados a proporcionar un artículo que ambos acordaron durante las negociaciones, porque no estuvo incluido en el contrato subsiguiente. En este caso, la parte B:
  - No tiene razón, ya que las dos partes deben cumplir con lo que acordaron.
  - Tiene razón, porque había una oferta.
  - En general tiene razón, porque las dos partes sólo están obligadas a realizar lo que está en el contrato.
  - En general no tiene razón, porque todos los acuerdos deben respetarse.
- Tu proyecto acaba de entrar en ejecución rápida y estás buscando traer rápidamente un subcontratista para completar las conexiones de red. No hay tiempo para emitir una solicitud de propuesta (RFP), por lo que eliges utilizar una compañía que has utilizado muchas veces antes para desarrollo de software. Una preocupación PRIMORDIAL en esta situación es:
  - Colusión entre subcontratistas.
  - Las calificaciones del subcontratista.
  - Los criterios de evaluación del subcontratista.
  - Celebrar una conferencia de licitación.
- El director de proyectos y el patrocinador del proyecto analizan los costos del proyecto y si es mejor que su propia compañía realice parte del proyecto o contratar otra compañía para hacer el trabajo. Si preguntaran tu opinión, quizás dirías que sería mejor hacer el trabajo tú mismo si:
  - Hay mucha información confidencial.
  - Tienes la experiencia pero no tienes disponibles los recursos humanos.
  - No necesitas control sobre el trabajo.
  - Los recursos de tu compañía son limitados.
- Después de mucho entusiasmo y trabajo intenso, el enunciado del trabajo de las adquisiciones para el proyecto se ha finalizado. Incluso después de obtener el acuerdo de que el enunciado del trabajo de las adquisiciones está completo, el director del proyecto se encuentra aún inseguro sobre si en realidad aborda todas las necesidades del comprador. El director del proyecto está a punto de asistir a la conferencia de licitaciones. Te pide un consejo sobre lo que debe hacer durante la sesión. ¿Cuál de los siguientes es el MEJOR consejo que le puedes dar?



- A. No tienes que asistir a esta sesión. El gerente de adquisiciones la va a celebrar.  
B. Asegúrate de negociar el alcance del proyecto.  
C. Asegúrate de darles a todos los vendedores la oportunidad de formular preguntas.  
D. Deja que el patrocinador del proyecto maneje la reunión de modo que tú puedas ser el chico bueno en la sesión de negociación.
10. A un vendedor se le adjudica un contrato para construir una tubería. Los términos y condiciones del contrato requieren que se emita un plan de trabajo para la aprobación del comprador antes de comenzar el trabajo, pero el vendedor no lo proporciona. ¿Cuál de las siguientes es lo MEJOR que puede hacer el director de proyectos del comprador?
- A. Presentar una carta de intención.  
B. Desarrollar el plan de trabajo y emitirlo al vendedor para que las cosas sigan en movimiento.  
C. Emitir una carta de incumplimiento.  
D. Emitir una orden para detener el trabajo del vendedor hasta que se prepare el plan de trabajo.
11. Cerrar las Adquisiciones es diferente de Cerrar el Proyecto o Fase en cuanto a que Cerrar las Adquisiciones:
- A. Ocurre antes de Cerrar el Proyecto o Fase.  
B. Es la única que involucra al cliente.  
C. Incluye la devolución de la propiedad.  
D. Se puede hacer más de una vez para cada contrato.
12. Acabas de empezar a trabajar en una adquisición cuando la gerencia decide terminar el contrato. ¿Qué debes hacer PRIMERO?
- A. Volver al proceso Planificar la Gestión de las Adquisiciones.  
B. Volver al proceso Efectuar las Adquisiciones.  
C. Terminar el proceso Controlar las Adquisiciones.  
D. Ir al proceso Cerrar las Adquisiciones.
13. El equipo del proyecto expone su punto de vista sobre los posibles vendedores que han presentado propuestas. Un miembro del equipo aboga por un cierto vendedor mientras que otro miembro del equipo quiere otorgar el proyecto a un vendedor diferente. El director de proyectos debe recordar al equipo que lo MEJOR en lo que se deben enfocar para hacer una selección es:
- A. Documentos de adquisición.  
B. Auditorías de las adquisiciones.  
C. Criterios de selección de proveedores.  
D. Plan de gestión de las adquisiciones.
14. La organización ejecutante intenta decidir si se debe dividir el departamento de adquisiciones y asignar responsabilidades de adquisiciones a los departamentos directamente responsables de los proyectos. Un profesional de las adquisiciones quizás no quiera que se dé esta división porque en este tipo de ambiente descentralizado perdería \_\_\_\_\_
- A. Prácticas estandarizadas de dirección de proyectos de la compañía  
B. Lealtad al proyecto  
C. Experiencia  
D. Acceso a otros con experiencia similar
15. Un miembro de tu equipo del proyecto le entrega un entregable del proyecto al comprador. Sin embargo, el comprador rechaza el entregable, afirmando que no cumple con los requisitos de la página 300 de especificaciones técnicas. Revisas el documento y resulta que estás de acuerdo. ¿Qué es lo MEJOR que puedes hacer?
- A. Explicar que el contrato está equivocado y debe cambiarse.  
B. Emitir una solicitud de cambio.  
C. Revisar los requisitos y reunirse con el miembro del equipo responsable para revisar el diccionario de la EDT.  
D. Convocar al equipo a una reunión para revisar el requisito de la página 300.
16. ¿Qué tipo de contrato NO quieres utilizar si no tienes suficientes empleados para auditar facturas?
- A. Costo más honorarios fijos (CPFF)  
B. Tiempo y materiales (T&M)  
C. Precio fijo (FP)  
D. Precio fijo más honorarios con incentivos (FPIF)
17. Un nuevo director de proyectos está a punto de comenzar a crear el enunciado del trabajo de las adquisiciones. Un interesado quiere agregar muchos artículos al enunciado del trabajo de las adquisiciones. Otro interesado sólo quiere describir los requisitos funcionales. El proyecto es importante para la compañía del director de proyectos, pero el trabajo lo hará un vendedor. ¿Qué aconsejarías al director de proyectos?
- A. El enunciado del trabajo de las adquisiciones debe ser general para permitir al vendedor tomar sus propias decisiones.  
B. El enunciado del trabajo de las adquisiciones debe ser general para permitir aclaraciones más adelante.  
C. El enunciado del trabajo de las adquisiciones debe ser detallado para permitir aclaraciones más adelante.  
D. El enunciado del trabajo de las adquisiciones debe ser tan detallado como sea necesario para el tipo de proyecto.
18. Un departamento del Gobierno ofrece una invitación formal a los vendedores. En los pliegos de la licitación, se aclara que el vendedor debe incluir en forma detallada las actividades a realizar, la metodología de trabajo y los entregables. Esto se denomina:
- A. Invitación a Licitación  
B. Aviso de Oferta  
C. Solicitud de Presupuesto  
D. Solicitud de Propuesta
19. Usted ha sido nombrado Director de un proyecto relacionado con la construcción de naves aeroespaciales. ¿Cuál de los siguientes enunciados será lo que MENOS realice durante la gestión de las compras y suministros de ese proyecto?
- A. Asegurar que el contrato incluya todos los requisitos del proyecto  
B. Redactar el contrato  
C. Brindar soporte para que se incorpore en el contrato acciones de mitigación de riesgos  
D. Administrar el contrato y sus cambios
20. Estás formulando un proyecto que consiste en alquilar cabañas a turistas en forma temporaria. No tienen claro si van a comprar lustradoras de piso o las van a alquilar a una empresa especializada. Una lustradora nueva tiene un costo de \$1200 y un mantenimiento de \$20 por día. Por su parte, podrías alquilar una lustradora de pisos por \$80 diarios con el mantenimiento incluido. ¿Cuántos días necesitarías utilizar la lustradora de pisos para que sea razonable comprarla en lugar de alquilarla?
- A. 12  
B. 20  
C. 60  
D. Falta información para poder contestar



## Lista de referencias

Lledó P. (2013). *Director de proyectos: Cómo aprobar el examen PMP® sin morir en el intento*. (2.ª ed.). Victoria, Canadá: Editorial Pablo Lledó.

Mulcahy's. R. (2013). *Preparación para el Examen PMP®*. (8.ª ed.). Minnetonka, E.E.U.U.: Editorial RMC Publications, Inc.

Project Management Institute, Inc. (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos*. (6.ª ed.). Pennsylvania, E.E.U.U.: Editorial Project Management Institute.

Soluciones de Negocio para la Gestión de Proyectos. (2020). *Gestión de Proyectos*. [sitio web]. Recuperado de: <https://www.dharmacon.net/>