



Evaluación del nivel de madurez y propuesta de mejoras de la gestión de proyectos en la empresa constructora ESEICO S.A de Ecuador.

## ANEXOS

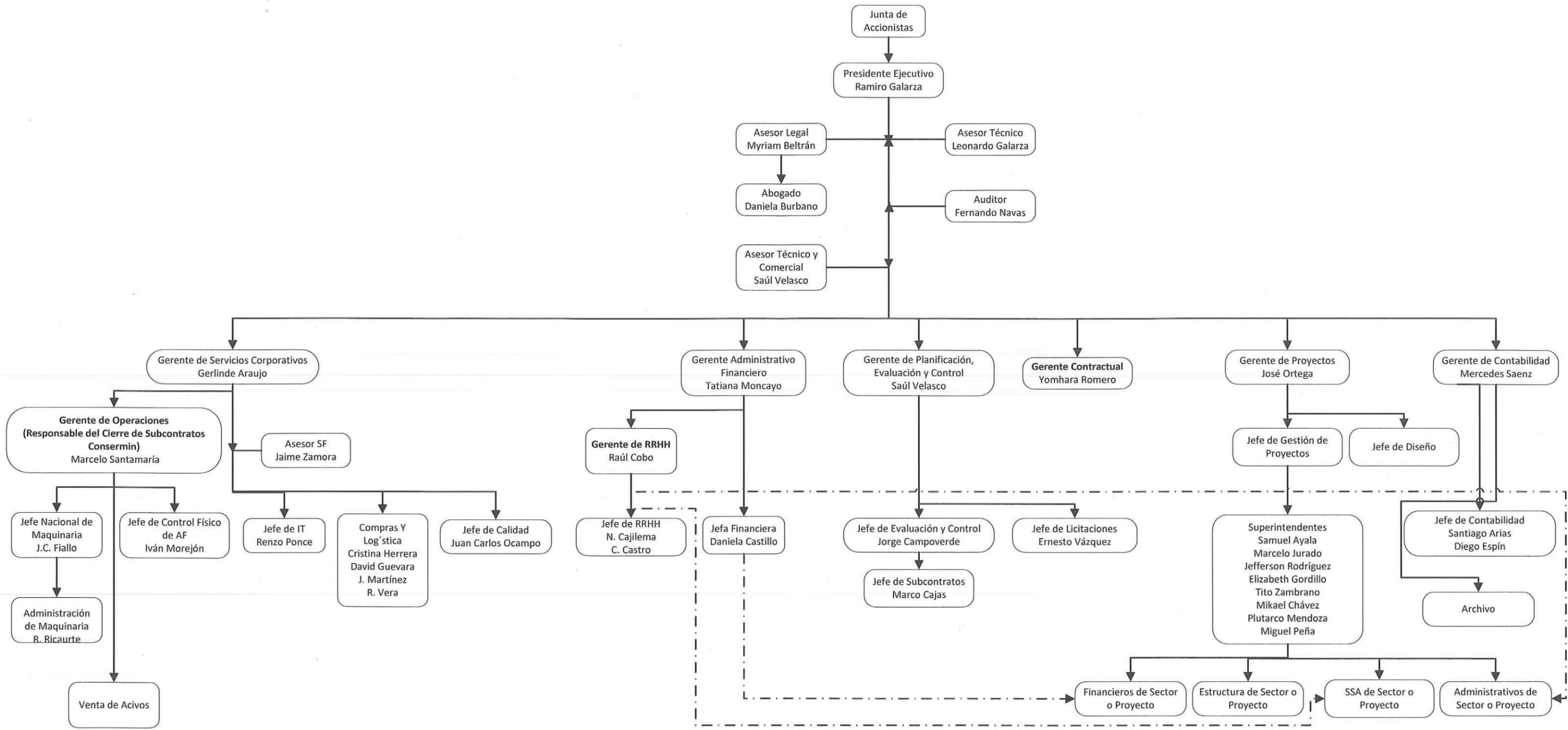




Evaluación del nivel de madurez y propuesta de mejoras de la gestión de proyectos en la empresa constructora ESEICO S.A de Ecuador.

## ANEXO 1 ORGANIGRAMA DE ESEICO S.A



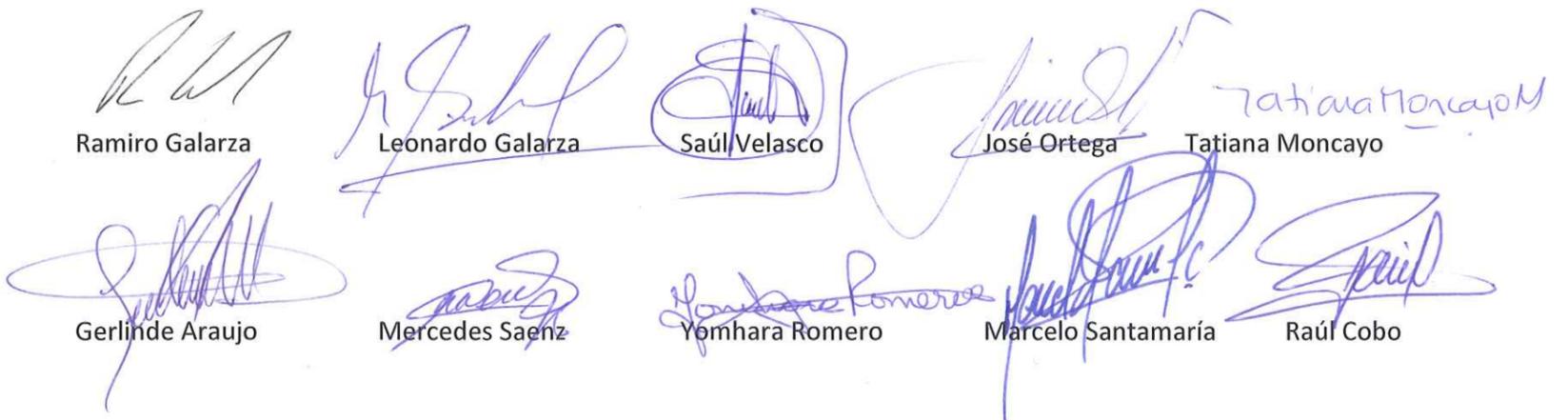


**Leyenda:**

- Línea Jerárquica y Control —————
- Bajo Lineamientos del Área - - - - -

**Comité de Recursos Humanos:**

- José Ortega
- Tatiana Moncayo
- Gerlinde Araujo
- Raúl Cobo





Evaluación del nivel de madurez y propuesta de mejoras de la gestión de proyectos en la empresa constructora ESEICO S.A de Ecuador.

## ANEXO 2 KICK OF MEETING (K.O.M)





## *Kick Of Meeting*

# *Grupo Eseico - Consermin*

**Colocar Nombre y Logo del contratante**



**Planificación de Compras**

**Planificación de Maquinaria**

**Planificación de Subcontratos**

**Gestión de Costos**

**Gestión de las Comunicaciones**





Evaluación del nivel de madurez y propuesta de mejoras de la gestión de proyectos en la empresa constructora ESEICO S.A de Ecuador.

## ANEXO 3 ENCUESTAS AL PERSONAL DE ESEICO S.A





ENCUESTA PARA DETERMINAR EL ESTADO DE MADUREZ DE LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS DE LA EMPRESA ESEICO S.A.

DATOS GENERALES

NOMBRE Y APELLIDOS:  
PROFESIÓN:

Samuel Edvardo Ayala Flores  
Ing Civil

OCCUPACIÓN LABORAL:

Superintendente

PRIMERA PARTE

INDICACIONES:

A continuación encontrará ochenta (80) preguntas con la opción de cinco respuestas cada una, que permitirán indicar sus conocimientos sobre principios básicos en la gestión de proyectos. Por favor seleccionar la respuesta que consideré correcta, (SELECCIONE SOLO UNA RESPUESTA).

01. Una definición completa de la gestión del alcance sería:

- A. Gestión de un proyecto en términos de sus objetivos a través de todas las fases y procesos del ciclo de vida
- B. Aprobación de la línea de base del alcance
- C. Aprobación de la carta detallada del proyecto
- D. Control de configuración
- E. Planificación detallada aprobada, incluyendo presupuestos, asignación de recursos, diagramas de responsabilidades lineales y patrocinio de la administración

02. Los tipos más comunes de programas son los diagramas de Gantt, los gráficos de hitos, la línea de equilibrio y los gráficos de:

- A. Redes
- B. Eventos por etapas
- C. Actividades integradas en el calendario
- D. A y C solamente
- E. B y C solamente

03. El actor principal en la comunicación de proyectos es el:

- A. Patrocinador
- B. Gerente de proyecto
- C. Gerente funcional
- D. Equipo funcional
- E. Todo lo anterior

04. El medio más eficaz para determinar el costo de un proyecto es fijar el precio de la propiedad:

- A. Estructura del desglose del trabajo (EDT)
- B. Gráfico de responsabilidad lineal
- C. Carta del proyecto
- D. Declaración del alcance
- E. Plan de gestión

05. Los sindicatos de empleados probablemente satisfarían qué nivel de la jerarquía de necesidades de Maslow?

- A. Pertenecer
- B. Auto-actualización
- C. Estima
- D. Seguridad
- E. Empoderamiento

06. Un documento escrito o ilustrado que describa, defina o especifique los servicios o artículos que se van a adquirir es:

- A. Un documento de especificación
- B. Un diagrama de Gantt
- C. Un plano
- D. Un análisis de riesgos
- E. Ninguno de los anteriores

07. Se denominan eventos o resultados futuros que son favorables:

- A. Riesgos
- B. Oportunidades
- C. Sorpresas
- D. Contingencias
- E. Ninguna de las anteriores

08. Los costos de la no conformidad incluyen:

- A. Costos de prevención
- B. Costos de fallas internas
- C. Costos de fallas externas
- D. B y C solamente
- E. A, B y C

09. Quizás el mayor problema al que se enfrenta el director de proyecto durante las actividades de integración dentro de una estructura matricial es:

- A. Hacer frente a los empleados que informan a múltiples jefes
- B. Demasiada participación del patrocinio
- C. Comprensión funcional poco clara de los requisitos técnicos
- D. Aumento de los costos del proyecto
- E. Todo lo anterior

10. Se ha establecido una dotación de recursos para un proyecto. El sobre va del 30 por ciento en I+D al 5 por ciento durante la fabricación. La razón más común para el cambio en el "grosor" de la envoltura es porque:

- A. La reserva de gestión se ha agotado
- B. La exactitud de las estimaciones en la fabricación es peor que la exactitud de las estimaciones en I+D
- C. Siempre se necesitan controles más estrictos a medida que un proyecto comienza a reducirse
- D. Los deseos personales del patrocinador del proyecto son un problema
- E. Ninguno de los anteriores

11. Se llama red de comunicación informal en un proyecto y dentro de una organización:

- A. Un flujo libre hacia arriba
- B. Un flujo horizontal libre
- C. Un flujo de comunicación sin restricciones
- D. Rumores
- E. Una red abierta

12. ¿Cuál de los siguientes métodos es/son los más adecuados para identificar a los "pocos vitales"?

- A. Análisis de Pareto
- B. Análisis de causa y efecto
- C. Análisis de tendencias
- D. Gráficos de control de procesos
- E. Todo lo anterior

13. El "Orden de Precedencia" es:

- A. El documento que especifica el orden (prioridad) en el que se utilizarán los documentos del proyecto cuando sea necesario resolver las incoherencias entre los documentos del proyecto
- B. El orden en el que deben completarse las tareas del proyecto
- C. La relación que las tareas del proyecto tienen entre sí
- D. La lista ordenada (por calidad) de los proveedores seleccionados para una entrega del proyecto
- E. Ninguna de las anteriores

14. Se denominan eventos de riesgo futuros o resultados desfavorables:

- A. Riesgos
- B. Oportunidades
- C. Sorpresas
- D. Contingencias
- E. Ninguna de las anteriores

15. En las pequeñas empresas, los jefes de proyecto y los gerentes de línea lo son:

- A. Nunca la misma persona
- B. Siempre la misma persona
- C. Algunas veces la misma persona
- D. Siempre en desacuerdo el uno con el otro
- E. Forzados a actuar como sus propios padrinos

16. Los ciclos de vida de los proyectos son muy útiles para \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_.

- A. Gestión de la configuración; terminación
- B. Establecimiento de objetivos; recopilación de información
- C. Normalización; control
- D. Gestión de la configuración; actualizaciones semanales del estado
- E. Aprobación; terminación

17. Se llama alisar las necesidades de recursos de un período a otro:

- A. Asignación de recursos
- B. Partición de recursos
- C. Nivelación de recursos
- D. Cuantificación de recursos
- E. Ninguna de las opciones anteriores

18. La diferencia entre el BCWS (coste presupuestado del trabajo planificado) y el BCWP (coste presupuestado del trabajo realizado) se denomina:

- A. La desviación de la fecha
- B. La desviación de los costos
- C. La estimación de la terminación
- D. El costo real del trabajo realizado
- E. Ninguno de los anteriores

19. Los directores de proyectos de I+D en empresas de alta tecnología suelen motivar el uso de \_\_\_\_\_ poder.

- A. Experto
- B. Recompensa
- C. Referente
- D. Identificación
- E. Ninguno de los anteriores

20. Se llama patrón de comunicación recurrente dentro de la organización o empresa del proyecto:

- A. Una matriz de forma libre
- B. Una matriz estructurada
- C. Una red
- D. Un canal rígido
- E. Ninguno de los anteriores

21. Un árbol genealógico de actividades orientado a la tarea o al producto es:

- A. Un plan detallado
- B. Un gráfico de responsabilidad lineal
- C. Una estructura de desglose del trabajo (PEP)
- D. Un sistema de codificación de la cuenta de costos
- E. Una descripción del paquete de trabajo

22. La calidad puede definirse como:

- A. Conformidad con los requisitos
- B. Aptitud para el uso
- C. Mejora continua de los productos y servicios
- D. Atractivo para el cliente
- E. Todo lo anterior excepto D

23. ¿En cuál de las siguientes circunstancias es más probable que compre bienes o servicios en lugar de producirlos internamente?

- A. Su empresa tiene exceso de capacidad y puede producir las mercancías o servicios
- B. Su empresa no tiene exceso de capacidad y no puede producir las mercancías o servicios
- C. Hay muchos proveedores fiables para las mercancías o servicios que usted está intentando aprovisionar pero los proveedores no pueden alcanzar su nivel de calidad
- D. A y B
- E. A y C

24. La mayor desventaja de un gráfico de barras es:

- A. Falta de tiempo
- B. No se puede relacionar con las fechas del calendario
- C. No muestra interrelaciones de actividades
- D. No se puede relacionar con la planificación de la mano de obra
- E. No se puede relacionar con las estimaciones de costos

25. El riesgo del proyecto se define típicamente como una función que consiste en reducir:

- A. Incertidumbre
- B. Daños
- C. Tiempo
- D. Costo
- E. A y B

26. Típicamente, ¿en qué fase del ciclo de vida de un proyecto se incurre en la mayoría de los gastos del proyecto?

- A. Fase conceptual
- B. Fase de desarrollo o diseño
- C. Fase de ejecución
- D. Fase de terminación
- E. Ninguna de las anteriores

27. Pasar del Nivel 3 al Nivel 4 en el plan de la estructura del proyecto (PEP) dará como resultado:

- A. Menos exactitud en la estimación
- B. Mejor control del proyecto
- C. Menores costos de los informes de estado
- D. Mayor probabilidad de que algo caiga por las grietas
- E. Ninguno de los puntos anteriores

28. La gestión de conflictos requiere la resolución de problemas. ¿Cuál de las siguientes técnicas se refiere a menudo como una técnica de resolución de problemas y se utiliza ampliamente en la resolución de conflictos?

- A. Confrontación
- B. Compromiso
- C. Alisamiento
- D. Forzar
- E. Retirada

29. La estimación del efecto del cambio de una variable del proyecto sobre el proyecto global se conoce como:

- A. Coeficiente de aversión al riesgo del director del proyecto
- B. El riesgo total del proyecto
- C. El valor esperado del proyecto
- D. Análisis de sensibilidad
- E. Ninguno de los anteriores

30. Los juegos de poder, la retención de información y las agendas ocultas son ejemplos de ello:

- A. Retroalimentación
- B. Barreras de comunicación
- C. Comunicación indirecta
- D. Mensajes mixtos
- E. Todo lo anterior

31. La terminología básica para redes incluye:

- A. Actividades, eventos, mano de obra, niveles de destreza y holgura
- B. Actividades, documentación, eventos, mano de obra y niveles de destreza
- C. Estimaciones de holgura, actividades, eventos y tiempo
- D. Estimaciones de tiempo, holgura, participación del patrocinio y actividades
- E. Estimaciones de tiempo, tiempo de holgura, redacción de informes, fases del ciclo de vida y tiempos de colisión

32. Los "puntos de control" en el plan de la estructura del proyecto (PEP) utilizados para asignaciones aisladas a puestos de trabajo se denominan:

- A. Paquetes de trabajo
- B. Subtareas
- C. Tareas
- D. Código de cuentas
- E. Puntos de integración

33. Se llama un elemento de proyecto que se encuentra entre dos eventos:

- A. Una actividad
- B. Un nodo de ruta crítica
- C. Un hito libre
- D. Una ranura de tiempo
- E. Un punto de finalización del calendario.

34. La decisión de hacer o comprar se toma en qué etapa del ciclo de contratación?

- A. Un requerimiento
- B. Requisición
- C. Solicitud
- D. premio
- E. Contractual

35. Los elementos básicos de un modelo de comunicación incluyen:

- A. Escuchar, hablar y escuchar el lenguaje de señas
- B. Comunicador, codificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación
- C. Claridad del habla y buenos hábitos de escucha
- D. Lectura, escritura y escucha
- E. Todo lo anterior

36. ¿Cuál de los siguientes puntos no forma parte de la visión generalmente aceptada de la calidad hoy en día?

- A. Los defectos deben ser resaltados y llevados a la superficie
- B. Podemos inspeccionar en calidad
- C. La calidad mejorada ahorra dinero y aumenta el negocio
- D. La gente quiere producir productos de calidad
- E. La calidad está enfocada al cliente

37. Los tres tipos más comunes de estimaciones de costos de proyectos son:

- A. Orden de magnitud, paramétrico y presupuesto
- B. Paramétrico, definitivo y descendente
- C. Orden de magnitud definitivo y ascendente
- D. Orden de magnitud, presupuesto y definitivo
- E. Analogía, paramétrica y descendente

38. Los buenos objetivos del proyecto deben serlo:

- A. General en lugar de específico
- B. Establecido sin tener en cuenta las limitaciones de recursos
- C. Realista y alcanzable
- D. Demasiado complejo
- E. Mensurable, intangible y verificable

39. El proceso de examinar una situación e identificar y clasificar las áreas de riesgo potencial se conoce como:

- A. Identificación del riesgo
- B. Respuesta al riesgo
- C. Lecciones aprendidas o control
- D. Cuantificación del riesgo
- E. Ninguna de las anteriores

40. ¿En qué tipo de contrato es más probable que el contratista controle los costos?

- A. Coste más porcentaje del coste
- B. Precio fijo de la empresa
- C. Tiempo y materiales
- D. Precio fijo de la empresa con ajuste económico de precios
- E. Objetivo de la empresa de incentivos de precio fijo

41. Un proyecto puede definirse mejor como:

- A. Una serie de actividades no relacionadas diseñadas para lograr uno o varios objetivos
- B. Un esfuerzo coordinado de actividades relacionadas diseñadas para lograr una meta sin un punto final bien establecido
- C. Actividades desde la cuna hasta la tumba que deben llevarse a cabo en menos de un año y que consumen recursos humanos y no humanos
- D. Cualquier empresa con un marco de tiempo definible y objetivos bien definidos que consumen tanto recursos humanos como no humanos con ciertas limitaciones
- E. Todo lo anterior

42. La toma de decisiones sobre la gestión de riesgos se divide en tres grandes categorías:

- A. Certeza, riesgo e incertidumbre
- B. Probabilidad, riesgo e incertidumbre
- C. Probabilidad, evento de riesgo e incertidumbre
- D. Peligro, evento de riesgo e incertidumbre
- E. A y D

43. Si hay una serie de \_\_\_\_\_ puntos de datos consecutivos (mínimo) a cada lado de la media en un gráfico de control de calidad, se dice que el proceso está fuera de control.

- A. 3
- B. 7
- C. 9
- D. 5
- E. 11

44. El plan de la estructura del proyecto (PEP), los paquetes de trabajo y el sistema de contabilidad de la empresa están vinculados entre sí:

- A. El código de las cuentas
- B. Las tasas de gastos generales
- C. El sistema de presupuestación
- D. El proceso de presupuestación de capital
- E. Todo lo anterior

45. Un programa puede describirse mejor como:

- A. Una agrupación de actividades relacionadas que duran dos años o más
- B. La primera subdivisión importante de un proyecto
- C. Una agrupación de proyectos, de naturaleza similar, que apoyan un producto o línea de productos
- D. Una línea de productos
- E. Otro nombre para un proyecto

46. ¿Cuál de los siguientes tipos de poder viene a través de la jerarquía organizacional?

- A. Coercitivo, legítimo, referente
- B. Recompensa, coercitivo, experto
- C. Referente, experto, legítimo
- D. Legítimo, coercitivo, premio
- E. Experto, coercitivo, referente

47. La definición más común de éxito del proyecto es:

- A. Dentro del tiempo
- B. Dentro del tiempo y costo.
- C. Dentro de los requisitos de tiempo, costo y rendimiento técnico.
- D. Dentro del tiempo, costo, rendimiento y aceptación por parte del cliente / usuario
- E. Ninguna de las anteriores

48. Se hace referencia a las actividades con una duración de tiempo cero como:

- A. Actividades de camino crítico
- B. Actividades de camino no crítico
- C. Actividades de tiempo libre
- D. Hitos
- E. Ninguna de las anteriores

49. ¿Cuál de los siguientes es el orden correcto para los pasos del proceso de contratación?

- A. Ciclo de solicitud, ciclo de requisitos, ciclo de solicitud, ciclo de adjudicación, ciclo contractual
- B. Ciclo de requisitos, ciclo de solicitud, ciclo de licitación, ciclo de adjudicación, ciclo de adjudicación, ciclo contractual
- C. Ciclo de requisitos, ciclo de adjudicación, ciclo de adjudicación, ciclo de licitación, ciclo contractual
- D. Ciclo de solicitudes, ciclo de requisitos, ciclo de adjudicación, ciclo de adjudicación, ciclo de licitación, ciclo contractual
- E. Ciclo de requisitos, ciclo de solicitudes, ciclo de adjudicación, ciclo de adjudicación, ciclo de contratos, ciclo de licitación

50. Las reservas de efectivo del proyecto se utilizan a menudo para ajustes en los factores de escalada, que pueden estar fuera del control del director del proyecto. Aparte de los posibles costos de financiamiento (intereses) e impuestos, los tres factores de escalamiento más comunes involucran cambios en:

- A. Tasas de recargo, tasas de mano de obra y costos de materiales
- B. Tasas de recargo, desvíos de horarios, reprocesos
- C. Retrabajo, ajustes por costo de vida, horas extras
- D. Costos de materiales, costos de envío y cambios de alcance
- E. Tasas de mano de obra, costos de materiales e informes de costos

51. El camino crítico en una red es el camino que:

- A. Tiene el mayor grado de riesgo
- B. Alargará el proyecto si las actividades en este camino toman más tiempo de lo anticipado
- C. Debe ser completado antes que todos los otros caminos
- D. Todos los anteriores
- E. A y B solamente

52. La principal diferencia entre la gestión de proyectos y la gestión de línea es que el director de proyecto puede no tener ningún control sobre qué función básica de gestión?

- A. Toma de decisiones
- B. Dotación de personal
- C. Recompensa
- D. Búsqueda/seguimiento
- E. Revisión

53. ¿En qué fase de un proyecto es mayor la incertidumbre?

- A. Diseño
- B. Desarrollo/ejecución
- C. Concepto
- D. Eliminación
- E. Todo lo anterior

54. En la visión actual de la calidad, ¿quién define la calidad?

- A. Personal directivo superior
- B. Gestión de proyectos
- C. Gestión funcional
- D. Trabajadores
- E. Clientes

55. Los gerentes de proyecto necesitan habilidades de comunicación y negociación excepcionalmente buenas principalmente porque

- A. Pueden estar dirigiendo un equipo sobre el cual no tienen control directo
- B. Las actividades de adquisición requieren este mandato
- C. Se espera que sean expertos técnicos
- D. Deben proporcionar sesiones informativas ejecutivas/de clientes/patrocinadores
- E. Todo lo anterior

56. Para una comunicación efectiva, el mensaje debe estar orientado a:

- A. El iniciador
- B. El receptor
- C. Los medios de comunicación
- D. El estilo de gestión
- E. La cultura corporativa

57. En el pasado, la mayoría de los gerentes de proyectos han venido de campos \_\_\_\_\_ sin la capacitación o educación adecuada en habilidades de \_\_\_\_\_.

- A. Técnico; contabilidad/finanzas
- B. Técnico; gestión
- C. Técnico; psicológico
- D. Comercialización; orientado a la tecnología
- E. Negocios; conocimientos técnicos de fabricación

58. En un diagrama de precedencia, se llama la flecha entre dos cuadros:

- A. Una actividad
- B. Una restricción
- C. Un evento
- D. El camino crítico
- E. Ninguno de los anteriores

59. ¿En qué tipo de contrato es menos probable que el contratista controle los costos?

- A. Costo más porcentaje del costo
- B. Precio fijo de la empresa
- C. Tiempo y materiales
- D. Orden de compra
- E. Objetivo de la empresa de incentivos de precio fijo

60. El cierre financiero de un proyecto lo dicta:

- A. Todos los fondos del proyecto han sido gastados
- B. Ningún número de cargos ha sido excedido
- C. Ningún trabajo de seguimiento de este cliente es posible
- D. No se pueden hacer más cargos contra el proyecto
- E. Todo lo anterior

61. Se llama una visualización gráfica de los costes acumulados y de las horas de trabajo tanto para los costes presupuestados como para los costes reales, trazada en función del tiempo:

- A. Una línea de tendencia
- B. Un análisis de tendencia
- C. Una curva S
- D. Un informe de finalización porcentual
- E. Un informe de valor ganado

62. Los límites de control superior e inferior se ajustan normalmente:

- A. 3 desviaciones estándar de la media en cada dirección
- B. 3 varianzas de la media en cada dirección
- C. Dentro de los límites de especificación superior e inferior
- D. Detectar y marcar cuando un proceso puede estar fuera de control
- E. Todo lo anterior

63. La principal diferencia entre las redes PERT y CPM es:

- A. PERT requiere tres estimaciones de tiempo mientras que CPM requiere una estimación de tiempo
- B. PERT se utiliza para proyectos de construcción mientras que CPM se utiliza para I+D C. PERT se ocupa sólo del tiempo mientras que CPM también incluye costes y disponibilidad de recursos
- D. PERT requiere soluciones informáticas mientras que CPM es una técnica manual
- E. PERT se mide en días mientras que CPM utiliza semanas o meses

64. La forma más común de comunicación organizacional es:

- A. Hacia arriba a la gerencia
- B. Hacia abajo a los subordinados
- C. Horizontal a los pares
- D. Horizontal a los clientes
- E. Todo lo anterior

65. El objetivo final de la gestión de riesgos es:

- A. Análisis
- B. Mitigación
- C. Evaluación
- D. Planificación de contingencias
- E. Todo lo anterior

66. La forma de organización tradicional tiene la desventaja de:

- A. Presupuestación funcional compleja
- B. Canales de comunicación mal establecidos
- C. Ningún punto focal único para los clientes/patrocinadores
- D. Capacidad de reacción lenta
- E. Uso inflexible de la mano de obra

67. ¿Cuál de los siguientes factores no es un factor a considerar al seleccionar un tipo de contrato?

- A. El tipo/complejidad del requisito
- B. La urgencia del requisito
- C. El análisis coste/precio
- D. El alcance de la competencia de precios
- E. Todos son factores a considerar

68. ¿Cuál de los siguientes puntos no es indicativo de los puntos de vista actuales sobre el proceso de gestión de calidad?

- A. Los defectos deben destacarse
- B. La atención debe centrarse en las especificaciones escritas
- C. La responsabilidad de la calidad recae principalmente en la dirección, pero todos deben participar
- D. La calidad ahorra dinero
- E. La identificación de los problemas conduce a soluciones cooperativas

69. El documento que describe los detalles de la tarea en términos de características físicas y coloca el riesgo de rendimiento en el comprador es:

- A. Una especificación de diseño
- B. Una especificación funcional
- C. Una especificación de rendimiento
- D. Una especificación de proyecto
- E. Todo lo anterior

70. La comunicación más rápida y eficaz se produce entre las personas con:

- A. Puntos de vista comunes
- B. Intereses disímiles
- C. Grados avanzados
- D. La capacidad de reducir las barreras de percepción
- E. Buenas habilidades de codificación

71. Se llama asignación de recursos en un intento de encontrar el cronograma de proyecto más corto que sea consistente con los límites de recursos fijos:

- A. Asignación de recursos
- B. Partición de recursos:
- C. Recursos: nivelación
- D. Cuantificación de recursos
- E. Ninguno de los anteriores

72. El proceso de realizar un análisis para determinar la probabilidad de que ocurran eventos de riesgo y las consecuencias asociadas con su ocurrencia se conoce como:

- A. Identificación del riesgo
- B. Respuesta al riesgo
- C. Lecciones aprendidas o control
- D. Cuantificación del riesgo
- E. Ninguna de las anteriores

73. El método más común para fijar el precio de las horas de trabajo no cargadas para un proyecto de tres años sería:

- A. Fijar el precio de las horas con el salario real de las personas a ser asignadas
- B. Fijar el precio del trabajo usando una tasa de mano de obra promedio de toda la compañía
- C. Fijar el precio del trabajo usando una tasa de mano de obra promedio de un grupo funcional
- D. Todas las anteriores
- E. A y B solamente

74. ¿Cuál de los siguientes puntos se aplica a la gestión de calidad moderna?

- A. La calidad es definida por el cliente
- B. La calidad se ha convertido en un arma competitiva
- C. La calidad es ahora una parte integral de la planificación estratégica
- D. La calidad está vinculada a la rentabilidad tanto en el mercado como en los costes
- E. Todas son verdaderas

75. Un director de proyecto puede intercambiar información con el equipo del proyecto, ¿a través de qué medios?

- A. Táctil
- B. Audio
- C. Olfativo
- D. Visual
- E. Todo lo anterior

76. Las técnicas y métodos utilizados para reducir o controlar el riesgo se conocen como:

- A. Identificación del riesgo
- B. Respuesta al riesgo
- C. Lecciones aprendidas o control
- D. Cuantificación del riesgo
- E. Ninguna de las anteriores

77. Un instrumento contractual preliminar por escrito que autoriza al contratista a comenzar a trabajar inmediatamente se conoce como:

- A. Un contrato definitivo
- B. Un contrato preliminar
- C. Una carta de contrato/carta de intención
- D. Una orden de compra
- E. Un arreglo de precios

78. Una empresa dedicada a la calidad suele impartir formación para:

- A. Personal directivo superior
- B. Trabajadores por horas
- C. Trabajadores asalariados
- D. Todos los empleados
- E. Directores de proyectos

79. La forma más común de comunicación del proyecto es:

- A. Hacia arriba al patrocinador ejecutivo
- B. Hacia abajo a los subordinados
- C. Lateral al equipo y a las organizaciones de línea
- D. Lateral a los clientes
- E. Diagonalmente a la alta gerencia del cliente.

80. Durante una reunión de revisión del proyecto, descubrimos que nuestro proyecto de \$250,000 tiene una variación negativa (atrasada) de \$20,000, lo que equivale al 12 por ciento del trabajo programado hasta ese momento. Por lo tanto, podemos concluir que:

- A. El proyecto se completará tarde
- B. El camino crítico se ha alargado
- C. Los costos están siendo sobrepasados
- D. Se requerirán horas extras para mantener el camino crítico original
- E. Ninguno de los puntos anteriores

## SEGUNDA PARTE

### INDICACIONES:

Las siguientes 20 preguntas se refieren al Nivel 2 de madurez. Por favor, conteste cada pregunta con la mayor honestidad posible. Marque con un círculo la respuesta que considere correcta.

01. Mi empresa reconoce la necesidad de la gestión de proyectos. Esta necesidad se reconoce en todos los niveles de la administración, incluida la administración superior.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

02. Mi empresa cuenta con un sistema para gestionar tanto los costes como los plazos. El sistema requiere números de cargo y códigos de cuenta de costes. El sistema notifica desviaciones de los objetivos planificados.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

03. Mi compañía ha reconocido los beneficios que son posibles de implementar la gestión de proyectos. Estos beneficios han sido reconocidos en todos los niveles de la administración, incluida la administración superior.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

04. Mi empresa (o división) tiene una metodología de gestión de proyectos bien definida que utiliza fases de ciclo de vida.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

05. Nuestros ejecutivos apoyan visiblemente la gestión de proyectos a través de presentaciones ejecutivas, correspondencia y asistiendo ocasionalmente a las reuniones/informaciones del equipo del proyecto.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

06. Mi empresa está comprometida con la calidad de la planificación inicial. Tratamos de hacer lo mejor que podemos en la planificación.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

07. Nuestros gerentes de línea de nivel bajo y medio apoyan total y visiblemente el proceso de gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

08. Mi empresa está haciendo todo lo posible para minimizar el alcance "sigiloso" (es decir, cambios de alcance) de nuestros proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

09. Nuestros gerentes de línea están comprometidos no sólo con la gestión de proyectos, sino también con las promesas hechas a los gerentes de proyectos en cuanto a los entregables.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

10. Los ejecutivos de mi organización tienen un buen conocimiento de los principios de la gestión de proyectos

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

11. Mi empresa ha seleccionado uno o más paquetes de software de gestión de proyectos para que se utilicen como sistema de seguimiento de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

12. Nuestros gerentes de línea de nivel bajo y medio han sido entrenados y educados en la gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

13. Nuestros ejecutivos entienden el patrocinio de proyectos y sirven como patrocinadores de proyectos seleccionados.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

14. Nuestros ejecutivos han reconocido o identificado las aplicaciones de la gestión de proyectos en varias partes de nuestro negocio.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

15. Mi empresa ha integrado con éxito el control de costes y plazos tanto para la gestión de proyectos como para la elaboración de informes.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

16. Mi empresa ha desarrollado un plan de estudios de gestión de proyectos (es decir, más de uno o dos cursos) para mejorar las habilidades de gestión de proyectos de nuestros empleados.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

17. Nuestros ejecutivos han reconocido lo que se debe hacer para lograr la madurez en la gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

18. Mi empresa considera y trata la gestión de proyectos como una profesión y no como un trabajo a tiempo parcial.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

19. Nuestros gerentes de línea de nivel bajo y medio están dispuestos a liberar a sus empleados para la capacitación en gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

20. Nuestros ejecutivos han demostrado una voluntad de cambiar nuestra forma de hacer negocios para madurar en la gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

### TERCERA PARTE

#### INDICACIONES:

A continuación encontrará cuarenta y dos (42) preguntas de tipo elección múltiple siguientes, las cuales le permitirán comparar su organización contra otras empresas con respecto al Nivel 3 y al Hexágono de la Excelencia. Por favor escoja un y sólo una respuesta por pregunta.

01. Mi empresa utiliza activamente los siguientes procesos:

- A. Sólo gestión de calidad total (TQM)
- B. Ingeniería concurrente (acortamiento del tiempo de desarrollo de los productos) sólo
- C. TQM y sólo ingeniería concurrente
- D. Gestión de riesgos sólo
- E. Gestión de riesgos e ingeniería concurrente sólo
- F. Gestión de riesgos, ingeniería concurrente y TQM

02. ¿En qué porcentaje de sus proyectos utiliza los principios de la gestión de calidad total?

- A. 0 por ciento
- B. 5-10 por ciento
- C. 10-25 por ciento
- D. 25-50 por ciento
- E. 50-75 por ciento
- F. 75-100 por ciento

03. ¿En qué porcentaje de sus proyectos utiliza los principios de gestión de riesgos?

- A. 0 por ciento
- B. 5-10 por ciento
- C. 10-25 por ciento
- D. 25-50 por ciento
- E. 50-75 por ciento
- F. 75-100 por ciento

04. ¿En qué porcentaje de sus proyectos intenta comprimir los plazos de entrega del producto, realizando el trabajo en paralelo en lugar de en serie?

- A. 0 por ciento
- B. 5-10 por ciento
- C. 10-25 por ciento
- D. 25-50 por ciento
- E. 50-75 por ciento
- F. 75-100 por ciento

05. El proceso de gestión de riesgos de mi empresa se basa en:

- A. No utilizamos gestión de riesgos
- B. Riesgos financieros solamente
- C. Riesgos técnicos solamente
- D. Riesgos de programación solamente
- E. Una combinación de riesgos financieros, técnicos y de programación basados en el proyecto

06. La metodología de gestión de riesgos en mi empresa es:

- A. Inexistente
- B. Más informal que formal
- C. Basado en una metodología estructurada apoyada por políticas y procedimientos
- D. Basado en una metodología estructurada apoyada por políticas, procedimientos y formularios estandarizados para ser completados

07. ¿Cuántas metodologías de gestión de proyectos diferentes existen en su organización (es decir, considere una metodología de desarrollo de sistemas para proyectos de SIG diferente de una metodología de gestión de proyectos de desarrollo de

- A. No tenemos metodologías
- B. 1
- C. 2-3
- D. 4-5
- E. Más de 5

08. En cuanto a la evaluación comparativa:

- A. Mi empresa nunca ha intentado utilizar el benchmarking
- B. Mi empresa ha realizado benchmarking e implementado cambios pero no para la gestión de proyectos.
- C. Mi empresa ha realizado benchmarking de gestión de proyectos pero no se han realizado cambios.
- D. Mi empresa ha realizado benchmarking de gestión de proyectos y se han realizado cambios.

09. La cultura corporativa de mi empresa se describe mejor con el concepto de:

- A. Reporte de un solo jefe
- B. Reporte de jefes múltiples
- C. Equipos dedicados sin empoderamiento
- D. Equipos no dedicados sin empoderamiento
- E. Equipos dedicados con empoderamiento
- F. Equipos no dedicados con empoderamiento

10. Con respecto a la moral y la ética, mi compañía cree que:

- A. El cliente siempre tiene razón
- B. Las decisiones deben tomarse en la siguiente secuencia: primero en el mejor interés del cliente, luego en la compañía, luego en los empleados
- C. Las decisiones deben tomarse en la siguiente secuencia: primero en el mejor interés de la compañía, luego en el del cliente y por último en el de los empleados
- D. No tenemos una política escrita ni un conjunto de estándares.

11. Mi empresa realiza cursos de formación interna sobre:

- A. Moralidad y ética dentro de la empresa
- B. Moralidad y ética en el trato con los clientes
- C. Buenas prácticas empresariales
- D. Todas las anteriores E. Ninguna de las anteriores
- F. Por lo menos dos de las tres primeras

12. En cuanto al alcance, el avance o el alcance cambia, nuestra cultura:

- A. Desalienta los cambios después del inicio del proyecto
- B. Permite cambios sólo hasta cierto punto en el ciclo de vida del proyecto usando un proceso formal de control de cambios
- C. Permite cambios en cualquier parte del ciclo de vida del proyecto usando un proceso formal de control de cambios
- D. Permite cambios pero sin ningún proceso formal de control

13. Nuestra cultura parece estar basada en eso:

- A. Políticas
- B. Procedimientos (incluidos los formularios que deben cumplimentarse)
- C. Políticas y procedimientos
- D. Directrices
- E. Políticas, procedimientos y directrices

14. Las culturas son cuantitativas (políticas, procedimientos, formas y directrices), conductuales o de compromiso. La cultura en mi compañía es probablemente \_\_\_\_\_ por ciento conductual.

- A. 10-25 por ciento
- B. 25-50 por ciento
- C. 50-60 por ciento
- D. 60-75 por ciento
- E. Más del 75 por ciento

15. Nuestra estructura organizativa es:

- A. Tradicional (predominantemente vertical)
- B. Una matriz fuerte (es decir, el gerente de proyecto proporciona la mayor parte de la dirección técnica)
- C. Una matriz débil (es decir, los gerentes de línea proporcionan la mayor parte de la dirección técnica)
- D. Usamos equipos colocados
- E. No sé cuál es la estructura: la gerencia la cambia diariamente

16. Cuando se le asigna como líder de proyecto, nuestro gerente de proyecto obtiene recursos por medio de:

- A. "Luchando" por las mejores personas disponibles
- B. Negociando con los gerentes de línea por las mejores personas disponibles
- C. Negociando por los resultados en lugar de por las personas
- D. Usando a la alta gerencia para ayudar a conseguir a las personas apropiadas
- E. Tomando lo que sea que él o ella obtenga, sin hacer preguntas

17. Nuestros gerentes de línea:

- A. Aceptan la responsabilidad total por el trabajo en su línea
- B. Piden a los gerentes de proyecto que acepten la responsabilidad total
- C. Tratan de compartir la responsabilidad con los gerentes de proyecto
- D. Hacen que los empleados asignados rindan cuentas
- E. No saben el significado de la palabra "responsabilidad"; no es parte de nuestro vocabulario.

18. En la cultura dentro de nuestra compañía, la persona con mayor probabilidad de ser responsable de la integridad técnica final del producto final es/está:

- A. Los empleados asignados
- B. El jefe de proyecto
- C. El jefe de línea
- D. El patrocinador del proyecto
- E. Todo el equipo

19. En nuestra empresa, la autoridad del director de proyecto proviene de:

- A. Dentro de sí mismo, cualquier cosa que pueda hacer con
- B. El superior inmediato del director de proyecto
- C. Descripciones de trabajo documentadas
- D. Informalmente a través del patrocinador del proyecto en forma de carta de nombramiento o carta de nombramiento.

20. Después de la aprobación del proyecto, nuestros patrocinadores del proyecto tienden a hacerlo:

- A. Volverse invisible, incluso cuando sea necesario
- B. Microdirigir
- C. Esperar reuniones informativas a nivel de resumen una vez a la semana
- D. Esperar reuniones informativas a nivel de resumen una vez cada dos semanas
- E. Involucrarse sólo cuando ocurra un problema crítico o a petición del gerente de proyecto o de los gerentes de línea.

21. ¿Qué porcentaje de sus proyectos tienen patrocinadores que están a nivel de director o superior?

- A. 0-10 por ciento
- B. 10-25 por ciento
- C. 25-50 por ciento
- D. 50-75 por ciento
- E. Más del 75 por ciento

22. ¿Mi empresa ofrece aproximadamente cuántos cursos de formación interna diferentes para los empleados (cursos que se pueden considerar relacionados con el proyecto)?

- A. Menos de 5
- B. 6-10
- C. 11-20
- D. 21-30
- E. Más de 30

23. Con respecto a la respuesta anterior, ¿qué porcentaje de los cursos son más conductuales que cuantitativos?

- A. Menos del 10 por ciento
- B. 10-25 por ciento
- C. 25-50 por ciento
- D. 50-75 por ciento
- E. Más del 75 por ciento

24. Mi compañía cree eso:

- A. La gestión de proyectos es un trabajo a tiempo parcial
- B. La gestión de proyectos es una profesión
- C. La gestión de proyectos es una profesión y debemos certificarnos como profesionales de gestión de proyectos, pero a nuestro propio costo
- D. La gestión de proyectos es una profesión y nuestra empresa paga para que obtengamos la certificación
- E. No tenemos gerentes de proyectos en nuestra empresa

25. Mi empresa cree que la formación debería ser:

- A. Realizada a petición de los empleados
- B. Realizada para satisfacer una necesidad a corto plazo
- C. Realizada para satisfacer necesidades a corto y largo plazo
- D. Realizada sólo si existe un retorno sobre la inversión en dólares de capacitación

26. Mi empresa cree que el contenido de los cursos de formación está mejor determinado por:

- A. El instructor
- B. El Departamento de Recursos Humanos
- C. Gerencia D. Empleados que recibirán la capacitación
- E. Personalización después de una auditoría de los empleados y gerentes

27. ¿Qué porcentaje de los cursos de formación en gestión de proyectos contiene estudios de casos documentados de lecciones aprendidas de otros proyectos de su empresa?

- A. Ninguno
- B. Menos del 10 por ciento
- C. 10-25 por ciento
- D. 25-50 por ciento
- E. Más del 50 por ciento

28. ¿Qué porcentaje de los ejecutivos de su organización funcional (no corporativa) han asistido a programas de capacitación o reuniones informativas para ejecutivos diseñadas específicamente para mostrar a los ejecutivos lo que pueden hacer para ayudar a madurar la gestión de proyectos?

- A. ¡Ninguno! Nuestros ejecutivos lo saben todo
- B. Menos del 25 por ciento
- C. 25-50 por ciento
- D. 50-75 por ciento
- E. Más del 75 por ciento

29. En mi compañía, los empleados son promovidos a gerencia porque:

- A. Son expertos técnicos
- B. Demuestran las habilidades administrativas de un gerente profesional
- C. Saben cómo tomar decisiones de negocios sólidas
- D. Están en la cima de su categoría salarial
- E. No tenemos otro lugar donde colocarlos

30. Se debe redactar un informe y presentarlo al cliente. Descuidando el costo de acumular la información, el costo aproximado por página para un informe típico es:

- A. No tengo idea
- B. \$100-200 por página
- C. \$200-500 por página
- D. Más de \$500 por página
- E. Gratis; los empleados exentos de nuestra compañía preparan los informes en casa en su propio tiempo.

31. La cultura dentro de nuestra organización se describe mejor como:

- A. Gestión informal de proyectos basada en la confianza, la comunicación y la cooperación
- B. Formalidad basada en políticas y procedimientos para todo
- C. Gestión de proyectos que prospera en las relaciones formales de autoridad
- D. La intromisión del ejecutivo, que obliga a una sobreabundancia de documentación
- E. Nadie que confíe en las decisiones de nuestros gerentes de proyecto

32. ¿Qué porcentaje del tiempo del gerente de proyecto dedica cada semana a la preparación de informes?

- A. 5-10 por ciento
- B. 10-20 por ciento
- C. 20-40 por ciento
- D. 40-60 por ciento
- E. Más del 60 por ciento

33. Durante la planificación del proyecto, la mayoría de nuestras actividades se llevan a cabo utilizando:

- A. Políticas
- B. Procedimientos
- C. Pautas
- D. Listas de verificación
- E. Ninguna de las anteriores

34. La duración típica de una reunión de revisión del estado del proyecto con la alta gerencia es:

- A. Menos de 30 minutos
- B. 30-60 minutos
- C. 60-90 minutos
- D. 90 minutos-2 horas
- E. Más de 2 horas

35. Nuestros clientes nos exigen que gestionemos nuestros proyectos:

- A. Informalmente
- B. Formalmente, pero sin entrometimiento del cliente
- C. Formalmente, pero con entrometimiento del cliente
- D. Es nuestra elección siempre y cuando se cumplan los resultados.

36. Mi compañía cree que los empleados pobres:

- A. Nunca deben ser asignados a los equipos
- B. Una vez asignados a un equipo, son responsabilidad del gerente de proyecto para la supervisión
- C. Una vez asignados a un equipo, son responsabilidad de su gerente de línea para la supervisión
- D. Pueden ser efectivos si son asignados al equipo correcto
- E. Deben ser promovidos a la gerencia.

37. Los empleados que son asignados a un equipo de proyecto (ya sea a tiempo completo o parcial) tienen una evaluación del desempeño realizada por:

- A. Su línea sólo administra
- B. El gerente del proyecto sólo
- C. Tanto el gerente del proyecto como los gerentes de línea
- D. Tanto el gerente del proyecto como los gerentes de línea, junto con una revisión por parte del patrocinador.

38. Las habilidades que probablemente serán las más importantes para los gerentes de proyectos de mi compañía a medida que avanzamos hacia el siglo XXI son las siguientes

- A. Conocimientos técnicos y liderazgo
- B. Gestión de riesgos y conocimiento de la empresa
- C. Técnicas de integración y gestión de riesgos
- D. Técnicas de integración y conocimiento de la empresa
- E. Técnicas de comunicación y comprensión técnica

39. En mi organización, las personas asignadas como líderes de proyecto suelen serlo:

- A. Gerentes de primera línea
- B. Gerentes de primera o segunda línea
- C. Cualquier nivel de gerencia
- D. Usualmente empleados no gerenciales
- E. Cualquier persona en la compañía

40. Los gerentes de proyecto de mi organización han recibido por lo menos cierto grado de capacitación en:

- A. Estudios de viabilidad
- B. Análisis de coste-beneficio
- C. Tanto A como B
- D. Nuestros directores de proyecto suelen ser contratados tras la aprobación o la adjudicación del proyecto.

41. Nuestros gerentes de proyecto son alentados a hacerlo:

- A. Asumir riesgos
- B. Asumir riesgos con la aprobación de la alta gerencia
- C. Asumir riesgos con la aprobación de los patrocinadores del proyecto
- D. Evitar riesgos

42. Considere la siguiente declaración: Nuestros gerentes de proyecto tienen un interés sincero en lo que le sucede a cada miembro del equipo después de que el proyecto está programado para ser completado.

- A. Totalmente de acuerdo
- B. De acuerdo
- C. No estoy seguro
- D. En desacuerdo
- E. Totalmente en desacuerdo

#### CUARTA PARTE

##### INDICACIONES:

Las siguientes 25 preguntas se refieren a la evaluación comparativa. Por favor, conteste cada pregunta con la mayor honestidad posible. Marque con un círculo la respuesta que usted cree que es correcta, no la respuesta que usted cree que la pregunta está buscando.

01. Nuestros estudios de benchmarking han encontrado empresas con procesos de control de costes más estrictos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

02. Nuestros estudios de benchmarking han encontrado empresas con un mejor análisis de impacto durante el control del cambio de alcance.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

03. Nuestros estudios de benchmarking han encontrado que las empresas están llevando a cabo la gestión de riesgos mediante el análisis del nivel detallado de la estructura de desglose del trabajo (EDT).

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

04. Nuestros estudios de benchmarking están investigando la participación de los proveedores en las actividades de gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

05. Nuestros estudios de benchmarking están investigando la participación de los clientes en las actividades de gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

06. Nuestros estudios de benchmarking están investigando cómo obtener una mayor lealtad/utilización de nuestra metodología de gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

07. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en las industrias de la misma área de negocio que nuestra empresa.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

08. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en industrias no similares (es decir, industrias en diferentes áreas de

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

09. Nuestros esfuerzos de referencia se centran en las industrias no similares para buscar nuevas ideas y nuevas aplicaciones para la gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

10. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en las actividades de ingeniería concurrentes de otras empresas para ver cómo realizan la programación y el seguimiento de piezas.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

11. Nuestros esfuerzos de benchmarking han encontrado otras compañías que están realizando análisis de restricciones de recursos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

12. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en la forma en que otras empresas gestionan a sus clientes durante el proceso de gestión de cambios.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

13. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en la forma en que otras empresas involucran a sus clientes durante las actividades de gestión de riesgos

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

14. Nuestros esfuerzos de benchmarking están buscando mejoras de software a través de actualizaciones internas.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

15. Nuestros esfuerzos de benchmarking están buscando mejoras de software a través de nuevas compras.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

16. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en la forma en que otras empresas atraen a nuevos usuarios internos a su metodología de gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

17. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en la forma en que otras empresas llevan a cabo la gestión técnica de

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

18. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en cómo otras empresas obtienen una mayor eficiencia y eficacia de su metodología de gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

19. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en cómo obtener un menor coste de calidad.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

20. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en la forma en que otras empresas están llevando a cabo la gestión de riesgos durante las actividades de ingeniería concurrentes.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

21. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en la forma en que otras empresas utilizan los proyectos de mejora como parte de la gestión del cambio de alcance.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

22. Nuestros esfuerzos de benchmarking están buscando formas de integrar los procesos existentes en nuestra singular

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

23. Nuestros esfuerzos de benchmarking están buscando formas en las que otras empresas han integrado nuevas metodologías y procesos en su singular metodología.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

24. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en la forma en que otras compañías manejan o desalientan el desarrollo de metodologías paralelas.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

25. Nuestros esfuerzos de benchmarking están buscando el uso de modelos de recursos corporativos por parte de otras

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

#### QUINTA PARTE

##### INDICACIONES:

Conteste las siguientes preguntas basadas en los cambios de mejora continua durante los últimos 12 meses solamente. Marque con un círculo la respuesta que considere correcta.

01. Las mejoras en nuestra metodología nos han acercado más a nuestros clientes.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

02. Hemos hecho mejoras de software a nuestra metodología.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

3. Hemos realizado mejoras que nos han permitido acelerar la integración de las actividades.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

4. Hemos comprado software que nos ha permitido eliminar algunos de nuestros informes y documentación.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

5. Los cambios en nuestros requisitos de formación han dado lugar a cambios en nuestra metodología.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

6. Los cambios en nuestras condiciones de trabajo (por ejemplo, instalaciones, medio ambiente) nos han permitido racionalizar nuestra metodología (por ejemplo, reducción de papeleo).

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

7. Hemos realizado cambios en la metodología para conseguir la aceptación de toda la empresa.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

8. Los cambios en el comportamiento organizativo han dado lugar a cambios en la metodología.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

9. El apoyo a la gestión ha mejorado hasta el punto de que ahora necesitamos menos puertas y puntos de control en nuestra metodología.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

10. Nuestra cultura es una cultura de cooperación hasta el punto de que se puede utilizar la gestión de proyectos informal en lugar de formal, y se han introducido cambios en el sistema de gestión de proyectos informal.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

11. Los cambios en el poder y la autoridad han resultado en una metodología más flexible (es decir, directrices en lugar de políticas y procedimientos).

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

12. Los requisitos de horas extras exigen cambios en nuestros formularios y procedimientos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

13. Hemos cambiado la forma en que nos comunicamos con nuestros clientes.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

14. Porque las necesidades de nuestros proyectos han cambiado, también lo han hecho las capacidades de nuestros recursos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

15. (Si su organización se ha reestructurado) Nuestra reestructuración causó cambios en los requisitos de aprobación de la metodología.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

16. El crecimiento de la base de negocios de la compañía ha causado mejoras en nuestra metodología.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---



ENCUESTA PARA DETERMINAR EL ESTADO DE MADUREZ DE LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS DE LA EMPRESA ESEICO S.A.

DATOS GENERALES

NOMBRE Y APELLIDOS:  
PROFESIÓN:

Andrés Alberto Pacheco Valencia  
Ing. Civil.

OCCUPACIÓN LABORAL:

Jefe de Planillas

PRIMERA PARTE

INDICACIONES:

A continuación encontrará ochenta (80) preguntas con la opción de cinco respuestas cada una, que permitirán indicar sus conocimientos sobre principios básicos en la gestión de proyectos. Por favor seleccionar la respuesta que considere correcta, (SELECCIONE SOLO UNA RESPUESTA).

01. Una definición completa de la gestión del alcance sería:

- A. Gestión de un proyecto en términos de sus objetivos a través de todas las fases y procesos del ciclo de vida
- B. Aprobación de la línea de base del alcance
- C. Aprobación de la carta detallada del proyecto
- D. Control de configuración
- E. Planificación detallada aprobada, incluyendo presupuestos, asignación de recursos, diagramas de responsabilidades lineales y patrocinio de la administración

02. Los tipos más comunes de programas son los diagramas de Gantt, los gráficos de hitos, la línea de equilibrio y los gráficos de:

- A. Redes
- B. Eventos por etapas
- C. Actividades integradas en el calendario
- D. A y C solamente
- E. B y C solamente

03. El actor principal en la comunicación de proyectos es el:

- A. Patrocinador
- B. Gerente de proyecto
- C. Gerente funcional
- D. Equipo funcional
- E. Todo lo anterior

04. El medio más eficaz para determinar el costo de un proyecto es fijar el precio de la propiedad:

- A. Estructura del desglose del trabajo (EDT)
- B. Gráfico de responsabilidad lineal
- C. Carta del proyecto
- D. Declaración del alcance
- E. Plan de gestión

05. Los sindicatos de empleados probablemente satisfarían qué nivel de la jerarquía de necesidades de Maslow?

- A. Pertenecer
- B. Auto-actualización
- C. Estima
- D. Seguridad
- E. Empoderamiento

06. Un documento escrito o ilustrado que describa, defina o especifique los servicios o artículos que se van a adquirir es:

- A. Un documento de especificación
- B. Un diagrama de Gantt
- C. Un plano
- D. Un análisis de riesgos
- E. Ninguno de los anteriores

07. Se denominan eventos o resultados futuros que son favorables:

- A. Riesgos
- B. Oportunidades
- C. Sorpresas
- D. Contingencias
- E. Ninguna de las anteriores

08. Los costos de la no conformidad incluyen:

- A. Costos de prevención
- B. Costos de fallas internas
- C. Costos de fallas externas
- D. B y C solamente
- E. A, B y C

09. Quizás el mayor problema al que se enfrenta el director de proyecto durante las actividades de integración dentro de una estructura matricial es:

- A. Hacer frente a los empleados que informan a múltiples jefes
- B. Demasiada participación del patrocinio
- C. Comprensión funcional poco clara de los requisitos técnicos
- D. Aumento de los costos del proyecto
- E. Todo lo anterior

10. Se ha establecido una dotación de recursos para un proyecto. El sobre va del 30 por ciento en I+D al 5 por ciento durante la fabricación. La razón más común para el cambio en el "grosor" de la envoltura es porque:

- A. La reserva de gestión se ha agotado
- B. La exactitud de las estimaciones en la fabricación es peor que la exactitud de las estimaciones en I+D
- C. Siempre se necesitan controles más estrictos a medida que un proyecto comienza a reducirse
- D. Los deseos personales del patrocinador del proyecto son un problema
- E. Ninguno de los anteriores

11. Se llama red de comunicación informal en un proyecto y dentro de una organización:

- A. Un flujo libre hacia arriba
- B. Un flujo horizontal libre
- C. Un flujo de comunicación sin restricciones
- D. Rumores
- E. Una red abierta

12. ¿Cuál de los siguientes métodos es/son los más adecuados para identificar a los "pocos vitales"?

- A. Análisis de Pareto
- B. Análisis de causa y efecto
- C. Análisis de tendencias
- D. Gráficos de control de procesos
- E. Todo lo anterior

13. El "Orden de Precedencia" es:

- A. El documento que especifica el orden (prioridad) en el que se utilizarán los documentos del proyecto cuando sea necesario resolver las incoherencias entre los documentos del proyecto
- B. El orden en el que deben completarse las tareas del proyecto
- C. La relación que las tareas del proyecto tienen entre sí
- D. La lista ordenada (por calidad) de los proveedores seleccionados para una entrega del proyecto
- E. Ninguna de las anteriores

14. Se denominan eventos de riesgo futuros o resultados desfavorables:

- A. Riesgos
- B. Oportunidades
- C. Sorpresas
- D. Contingencias
- E. Ninguna de las anteriores

15. En las pequeñas empresas, los jefes de proyecto y los gerentes de línea lo son:

- A. Nunca la misma persona
- B. Siempre la misma persona
- C. Algunas veces la misma persona
- D. Siempre en desacuerdo el uno con el otro
- E. Forzados a actuar como sus propios padrinos

16. Los ciclos de vida de los proyectos son muy útiles para \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_.

- A. Gestión de la configuración; terminación
- B. Establecimiento de objetivos; recopilación de información
- C. Normalización; control
- D. Gestión de la configuración; actualizaciones semanales del estado
- E. Aprobación; terminación

17. Se llama alisar las necesidades de recursos de un período a otro:

- A. Asignación de recursos
- B. Partición de recursos
- C. Nivelación de recursos
- D. Cuantificación de recursos
- E. Ninguna de las opciones anteriores

18. La diferencia entre el BCWS (coste presupuestado del trabajo planificado) y el BCWP (coste presupuestado del trabajo realizado) se denomina:

- A. La desviación de la fecha
- B. La desviación de los costos
- C. La estimación de la terminación
- D. El costo real del trabajo realizado
- E. Ninguno de los anteriores

19. Los directores de proyectos de I+D en empresas de alta tecnología suelen motivar el uso de \_\_\_\_\_ poder.

- A. Experto
- B. Recompensa
- C. Referente
- D. Identificación
- E. Ninguno de los anteriores

<b>20. Se llama patrón de comunicación recurrente dentro de la organización o empresa del proyecto:</b>	
<input checked="" type="checkbox"/>	A. Una matriz de forma libre
<input type="checkbox"/>	B. Una matriz estructurada
<input type="checkbox"/>	C. Una red
<input type="checkbox"/>	D. Un canal rígido
<input type="checkbox"/>	E. Ninguno de los anteriores
<b>21. Un árbol genealógico de actividades orientado a la tarea o al producto es:</b>	
<input type="checkbox"/>	A. Un plan detallado
<input type="checkbox"/>	B. Un gráfico de responsabilidad lineal
<input checked="" type="checkbox"/>	C. Una estructura de desglose del trabajo (PEP)
<input type="checkbox"/>	D. Un sistema de codificación de la cuenta de costes
<input type="checkbox"/>	E. Una descripción del paquete de trabajo
<b>22. La calidad puede definirse como:</b>	
<input checked="" type="checkbox"/>	A. Conformidad con los requisitos
<input type="checkbox"/>	B. Aptitud para el uso
<input type="checkbox"/>	C. Mejora continua de los productos y servicios
<input type="checkbox"/>	D. Atractivo para el cliente
<input type="checkbox"/>	E. Todo lo anterior excepto D
<b>23. ¿En cuál de las siguientes circunstancias es más probable que compre bienes o servicios en lugar de producirlos internamente?</b>	
<input type="checkbox"/>	A. Su empresa tiene exceso de capacidad y puede producir las mercancías o servicios
<input checked="" type="checkbox"/>	B. Su empresa no tiene exceso de capacidad y no puede producir las mercancías o servicios
<input type="checkbox"/>	C. Hay muchos proveedores fiables para las mercancías o servicios que usted está intentando aprovisionar pero los proveedores no pueden alcanzar su nivel de calidad
<input type="checkbox"/>	D. A y B
<input type="checkbox"/>	E. A y C
<b>24. La mayor desventaja de un gráfico de barras es:</b>	
<input type="checkbox"/>	A. Falta de tiempo
<input type="checkbox"/>	B. No se puede relacionar con las fechas del calendario
<input checked="" type="checkbox"/>	C. No muestra interrelaciones de actividades
<input type="checkbox"/>	D. No se puede relacionar con la planificación de la mano de obra
<input type="checkbox"/>	E. No se puede relacionar con las estimaciones de costos
<b>25. El riesgo del proyecto se define típicamente como una función que consiste en reducir:</b>	
<input checked="" type="checkbox"/>	A. Incertidumbre
<input type="checkbox"/>	B. Daños
<input type="checkbox"/>	C. Tiempo
<input type="checkbox"/>	D. Costo
<input type="checkbox"/>	E. A y B
<b>26. Típicamente, ¿en qué fase del ciclo de vida de un proyecto se incurre en la mayoría de los gastos del proyecto?</b>	
<input type="checkbox"/>	A. Fase conceptual
<input checked="" type="checkbox"/>	B. Fase de desarrollo o diseño
<input type="checkbox"/>	C. Fase de ejecución
<input type="checkbox"/>	D. Fase de terminación
<input type="checkbox"/>	E. Ninguna de las anteriores
<b>27. Pasar del Nivel 3 al Nivel 4 en el plan de la estructura del proyecto (PEP) dará como resultado:</b>	
<input checked="" type="checkbox"/>	A. Menos exactitud en la estimación
<input type="checkbox"/>	B. Mejor control del proyecto
<input type="checkbox"/>	C. Menores costos de los informes de estado
<input type="checkbox"/>	D. Mayor probabilidad de que algo caiga por las grietas
<input type="checkbox"/>	E. Ninguno de los puntos anteriores
<b>28. La gestión de conflictos requiere la resolución de problemas. ¿Cuál de las siguientes técnicas se refiere a menudo como una técnica de resolución de problemas y se utiliza ampliamente en la resolución de conflictos?</b>	
<input checked="" type="checkbox"/>	A. Confrontación
<input type="checkbox"/>	B. Compromiso
<input type="checkbox"/>	C. Alisamiento
<input type="checkbox"/>	D. Forzar
<input type="checkbox"/>	E. Retirada
<b>29. La estimación del efecto del cambio de una variable del proyecto sobre el proyecto global se conoce como:</b>	
<input type="checkbox"/>	A. Coeficiente de aversión al riesgo del director del proyecto
<input type="checkbox"/>	B. El riesgo total del proyecto
<input checked="" type="checkbox"/>	C. El valor esperado del proyecto
<input type="checkbox"/>	D. Análisis de sensibilidad
<input type="checkbox"/>	E. Ninguno de los anteriores
<b>30. Los juegos de poder, la retención de información y las agendas ocultas son ejemplos de ello:</b>	
<input checked="" type="checkbox"/>	A. Retroalimentación
<input type="checkbox"/>	B. Barreras de comunicación
<input type="checkbox"/>	C. Comunicación indirecta
<input type="checkbox"/>	D. Mensajes mixtos
<input type="checkbox"/>	E. Todo lo anterior

31. La terminología básica para redes incluye:

- A. Actividades, eventos, mano de obra, niveles de destreza y holgura
- B. Actividades, documentación, eventos, mano de obra y niveles de destreza
- C. Estimaciones de holgura, actividades, eventos y tiempo
- D. Estimaciones de tiempo, holgura, participación del patrocinio y actividades
- E. Estimaciones de tiempo, tiempo de holgura, redacción de informes, fases del ciclo de vida y tiempos de colisión

32. Los "puntos de control" en el plan de la estructura del proyecto (PEP) utilizados para asignaciones aisladas a puestos de trabajo se denominan:

- A. Paquetes de trabajo
- B. Subtareas
- C. Tareas
- D. Código de cuentas
- E. Puntos de Integración

33. Se llama un elemento de proyecto que se encuentra entre dos eventos:

- A. Una actividad
- B. Un nodo de ruta crítica
- C. Un hito libre
- D. Una ranura de tiempo
- E. Un punto de finalización del calendario.

34. La decisión de hacer o comprar se toma en qué etapa del ciclo de contratación?

- A. Un requerimiento
- B. Requisición
- C. Solicitud
- D. premio
- E. Contractual

35. Los elementos básicos de un modelo de comunicación incluyen:

- A. Escuchar, hablar y escuchar el lenguaje de señas
- B. Comunicador, codificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación
- C. Claridad del habla y buenos hábitos de escucha
- D. Lectura, escritura y escucha
- E. Todo lo anterior

36. ¿Cuál de los siguientes puntos no forma parte de la visión generalmente aceptada de la calidad hoy en día?

- A. Los defectos deben ser resaltados y llevados a la superficie
- B. Podemos inspeccionar en calidad
- C. La calidad mejorada ahorra dinero y aumenta el negocio
- D. La gente quiere producir productos de calidad
- E. La calidad está enfocada al cliente

37. Los tres tipos más comunes de estimaciones de costos de proyectos son:

- A. Orden de magnitud, paramétrico y presupuesto
- B. Paramétrico, definitivo y descendente
- C. Orden de magnitud definitivo y ascendente
- D. Orden de magnitud, presupuesto y definitivo
- E. Analogía, paramétrica y descendente

38. Los buenos objetivos del proyecto deben serlo:

- A. General en lugar de específico
- B. Establecido sin tener en cuenta las limitaciones de recursos
- C. Realista y alcanzable
- D. Demasiado complejo
- E. Mensurable, intangible y verificable

39. El proceso de examinar una situación e identificar y clasificar las áreas de riesgo potencial se conoce como:

- A. Identificación del riesgo
- B. Respuesta al riesgo
- C. Lecciones aprendidas o control
- D. Cuantificación del riesgo
- E. Ninguna de las anteriores

40. ¿En qué tipo de contrato es más probable que el contratista controle los costos?

- A. Coste más porcentaje del coste
- B. Precio fijo de la empresa
- C. Tiempo y materiales
- D. Precio fijo de la empresa con ajuste económico de precios
- E. Objetivo de la empresa de incentivos de precio fijo

41. Un proyecto puede definirse mejor como:

- A. Una serie de actividades no relacionadas diseñadas para lograr uno o varios objetivos
- B. Un esfuerzo coordinado de actividades relacionadas diseñadas para lograr una meta sin un punto final bien establecido
- C. Actividades desde la cuna hasta la tumba que deben llevarse a cabo en menos de un año y que consumen recursos humanos y no humanos
- D. Cualquier empresa con un marco de tiempo definible y objetivos bien definidos que consumen tanto recursos humanos como no humanos con ciertas limitaciones
- E. Todo lo anterior

<b>42. La toma de decisiones sobre la gestión de riesgos se divide en tres grandes categorías:</b>	
<input type="checkbox"/>	A. Certeza, riesgo e incertidumbre
<input type="checkbox"/>	B. Probabilidad, riesgo e incertidumbre
<input checked="" type="checkbox"/>	C. Probabilidad, evento de riesgo e incertidumbre
<input type="checkbox"/>	D. Peligro, evento de riesgo e incertidumbre
<input type="checkbox"/>	E. A y D
<b>43. Si hay una serie de _____ puntos de datos consecutivos (mínimo) a cada lado de la media en un gráfico de control de calidad, se dice que el proceso está fuera de control.</b>	
<input type="checkbox"/>	A. 3
<input checked="" type="checkbox"/>	B. 7
<input type="checkbox"/>	C. 9
<input type="checkbox"/>	D. 5
<input type="checkbox"/>	E. 11
<b>44. El plan de la estructura del proyecto (PEP), los paquetes de trabajo y el sistema de contabilidad de la empresa están vinculados entre sí:</b>	
<input checked="" type="checkbox"/>	A. El código de las cuentas
<input type="checkbox"/>	B. Las tasas de gastos generales
<input type="checkbox"/>	C. El sistema de presupuestación
<input type="checkbox"/>	D. El proceso de presupuestación de capital
<input type="checkbox"/>	E. Todo lo anterior
<b>45. Un programa puede describirse mejor como:</b>	
<input checked="" type="checkbox"/>	A. Una agrupación de actividades relacionadas que duran dos años o más
<input type="checkbox"/>	B. La primera subdivisión importante de un proyecto
<input type="checkbox"/>	C. Una agrupación de proyectos, de naturaleza similar, que apoyan un producto o línea de productos
<input type="checkbox"/>	D. Una línea de productos
<input type="checkbox"/>	E. Otro nombre para un proyecto
<b>46. ¿Cuál de los siguientes tipos de poder viene a través de la jerarquía organizacional?</b>	
<input type="checkbox"/>	A. Coercitivo, legítimo, referente
<input checked="" type="checkbox"/>	B. Recompensa, coercitivo, experto
<input type="checkbox"/>	C. Referente, experto, legítimo
<input type="checkbox"/>	D. Legítimo, coercitivo, premio
<input type="checkbox"/>	E. Experto, coercitivo, referente
<b>47. La definición más común de éxito del proyecto es:</b>	
<input type="checkbox"/>	A. Dentro del tiempo
<input type="checkbox"/>	B. Dentro del tiempo y costo.
<input checked="" type="checkbox"/>	C. Dentro de los requisitos de tiempo, costo y rendimiento técnico.
<input type="checkbox"/>	D. Dentro del tiempo, costo, rendimiento y aceptación por parte del cliente / usuario
<input type="checkbox"/>	E. Ninguna de las anteriores
<b>48. Se hace referencia a las actividades con una duración de tiempo cero como:</b>	
<input type="checkbox"/>	A. Actividades de camino crítico
<input type="checkbox"/>	B. Actividades de camino no crítico
<input checked="" type="checkbox"/>	C. Actividades de tiempo libre
<input type="checkbox"/>	D. Hitos
<input type="checkbox"/>	E. Ninguna de las anteriores
<b>49. ¿Cuál de los siguientes es el orden correcto para los pasos del proceso de contratación?</b>	
<input checked="" type="checkbox"/>	A. Ciclo de solicitud, ciclo de requisitos, ciclo de solicitud, ciclo de adjudicación, ciclo contractual
<input type="checkbox"/>	B. Ciclo de requisitos, ciclo de solicitud, ciclo de licitación, ciclo de adjudicación, ciclo de adjudicación, ciclo contractual
<input type="checkbox"/>	C. Ciclo de requisitos, ciclo de adjudicación, ciclo de adjudicación, ciclo de licitación, ciclo contractual
<input type="checkbox"/>	D. Ciclo de solicitudes, ciclo de requisitos, ciclo de adjudicación, ciclo de adjudicación, ciclo de licitación, ciclo contractual
<input type="checkbox"/>	E. Ciclo de requisitos, ciclo de solicitudes, ciclo de adjudicación, ciclo de adjudicación, ciclo de contratos, ciclo de licitación
<b>50. Las reservas de efectivo del proyecto se utilizan a menudo para ajustes en los factores de escalada, que pueden estar fuera del control del director del proyecto. Aparte de los posibles costos de financiamiento (intereses) e impuestos, los tres factores de escalamiento más comunes involucran cambios en:</b>	
<input checked="" type="checkbox"/>	A. Tasas de recargo, tasas de mano de obra y costos de materiales
<input type="checkbox"/>	B. Tasas de recargo, desvíos de horarios, reprocesos
<input type="checkbox"/>	C. Retrabajo, ajustes por costo de vida, horas extras
<input type="checkbox"/>	D. Costos de materiales, costos de envío y cambios de alcance
<input type="checkbox"/>	E. Tasas de mano de obra, costos de materiales e informes de costos
<b>51. El camino crítico en una red es el camino que:</b>	
<input checked="" type="checkbox"/>	A. Tiene el mayor grado de riesgo
<input type="checkbox"/>	B. Alargará el proyecto si las actividades en este camino toman más tiempo de lo anticipado
<input type="checkbox"/>	C. Debe ser completado antes que todos los otros caminos
<input type="checkbox"/>	D. Todos los anteriores
<input type="checkbox"/>	E. A y B solamente

52. La principal diferencia entre la gestión de proyectos y la gestión de línea es que el director de proyecto puede no tener ningún control sobre qué función básica de gestión?

- A. Toma de decisiones
- B. Dotación de personal
- C. Recompensa
- D. Búsqueda/seguimiento
- E. Revisión

53. ¿En qué fase de un proyecto es mayor la incertidumbre?

- A. Diseño
- B. Desarrollo/ejecución
- C. Concepto
- D. Eliminación
- E. Todo lo anterior

54. En la visión actual de la calidad, ¿quién define la calidad?

- A. Personal directivo superior
- B. Gestión de proyectos
- C. Gestión funcional
- D. Trabajadores
- E. Clientes

55. Los gerentes de proyecto necesitan habilidades de comunicación y negociación excepcionalmente buenas principalmente porque

- A. Pueden estar dirigiendo un equipo sobre el cual no tienen control directo
- B. Las actividades de adquisición requieren este mandato
- C. Se espera que sean expertos técnicos
- D. Deben proporcionar sesiones informativas ejecutivas/de clientes/patrocinadores
- E. Todo lo anterior

56. Para una comunicación efectiva, el mensaje debe estar orientado a:

- A. El iniciador
- B. El receptor
- C. Los medios de comunicación
- D. El estilo de gestión
- E. La cultura corporativa

57. En el pasado, la mayoría de los gerentes de proyectos han venido de campos \_\_\_\_\_ sin la capacitación o educación adecuada en habilidades de \_\_\_\_\_.

- A. Técnico; contabilidad/finanzas
- B. Técnico; gestión
- C. Técnico; psicológico
- D. Comercialización; orientado a la tecnología
- E. Negocios; conocimientos técnicos de fabricación

58. En un diagrama de precedencia, se llama la flecha entre dos cuadros:

- A. Una actividad
- B. Una restricción
- C. Un evento
- D. El camino crítico
- E. Ninguno de los anteriores

59. ¿En qué tipo de contrato es menos probable que el contratista controle los costos?

- A. Costo más porcentaje del costo
- B. Precio fijo de la empresa
- C. Tiempo y materiales
- D. Orden de compra
- E. Objetivo de la empresa de incentivos de precio fijo

60. El cierre financiero de un proyecto lo dicta:

- A. Todos los fondos del proyecto han sido gastados
- B. Ningún número de cargos ha sido excedido
- C. Ningún trabajo de seguimiento de este cliente es posible
- D. No se pueden hacer más cargos contra el proyecto
- E. Todo lo anterior

61. Se llama una visualización gráfica de los costes acumulados y de las horas de trabajo tanto para los costes presupuestados como para los costes reales, trazada en función del tiempo:

- A. Una línea de tendencia
- B. Un análisis de tendencia
- C. Una curva S
- D. Un informe de finalización porcentual
- E. Un informe de valor ganado

<b>62. Los límites de control superior e inferior se ajustan normalmente:</b>	
<input type="checkbox"/>	A. 3 desviaciones estándar de la media en cada dirección
<input type="checkbox"/>	B. 3 varianzas de la media en cada dirección
<input checked="" type="checkbox"/>	C. Dentro de los límites de especificación superior e inferior
<input type="checkbox"/>	D. Detectar y marcar cuando un proceso puede estar fuera de control
<input type="checkbox"/>	E. Todo lo anterior
<b>63. La principal diferencia entre las redes PERT y CPM es:</b>	
<input type="checkbox"/>	A. PERT requiere tres estimaciones de tiempo mientras que CPM requiere una estimación de tiempo
<input checked="" type="checkbox"/>	B. PERT se utiliza para proyectos de construcción mientras que CPM se utiliza para I+D C. PERT se ocupa sólo del tiempo mientras que CPM también incluye costes y disponibilidad de recursos
<input type="checkbox"/>	D. PERT requiere soluciones informáticas mientras que CPM es una técnica manual
<input type="checkbox"/>	E. PERT se mide en días mientras que CPM utiliza semanas o meses
<b>64. La forma más común de comunicación organizacional es:</b>	
<input checked="" type="checkbox"/>	A. Hacia arriba a la gerencia
<input type="checkbox"/>	B. Hacia abajo a los subordinados
<input type="checkbox"/>	C. Horizontal a los pares
<input type="checkbox"/>	D. Horizontal a los clientes
<input type="checkbox"/>	E. Todo lo anterior
<b>65. El objetivo final de la gestión de riesgos es:</b>	
<input type="checkbox"/>	A. Análisis
<input type="checkbox"/>	B. Mitigación
<input type="checkbox"/>	C. Evaluación
<input checked="" type="checkbox"/>	D. Planificación de contingencias
<input type="checkbox"/>	E. Todo lo anterior
<b>66. La forma de organización tradicional tiene la desventaja de:</b>	
<input type="checkbox"/>	A. Presupuestación funcional compleja
<input checked="" type="checkbox"/>	B. Canales de comunicación mal establecidos
<input type="checkbox"/>	C. Ningún punto focal único para los clientes/patrocinadores
<input type="checkbox"/>	D. Capacidad de reacción lenta
<input type="checkbox"/>	E. Uso inflexible de la mano de obra
<b>67. ¿Cuál de los siguientes factores no es un factor a considerar al seleccionar un tipo de contrato?</b>	
<input type="checkbox"/>	A. El tipo/complejidad del requisito
<input type="checkbox"/>	B. La urgencia del requisito
<input type="checkbox"/>	C. El análisis coste/precio
<input type="checkbox"/>	D. El alcance de la competencia de precios
<input checked="" type="checkbox"/>	E. Todos son factores a considerar
<b>68. ¿Cuál de los siguientes puntos no es indicativo de los puntos de vista actuales sobre el proceso de gestión de calidad?</b>	
<input type="checkbox"/>	A. Los defectos deben destacarse
<input checked="" type="checkbox"/>	B. La atención debe centrarse en las especificaciones escritas
<input type="checkbox"/>	C. La responsabilidad de la calidad recae principalmente en la dirección, pero todos deben participar
<input type="checkbox"/>	D. La calidad ahorra dinero
<input type="checkbox"/>	E. La identificación de los problemas conduce a soluciones cooperativas
<b>69. El documento que describe los detalles de la tarea en términos de características físicas y coloca el riesgo de rendimiento en el comprador es:</b>	
<input type="checkbox"/>	A. Una especificación de diseño
<input type="checkbox"/>	B. Una especificación funcional
<input type="checkbox"/>	C. Una especificación de rendimiento
<input checked="" type="checkbox"/>	D. Una especificación de proyecto
<input type="checkbox"/>	E. Todo lo anterior
<b>70. La comunicación más rápida y eficaz se produce entre las personas con:</b>	
<input checked="" type="checkbox"/>	A. Puntos de vista comunes
<input type="checkbox"/>	B. Intereses disímiles
<input type="checkbox"/>	C. Grados avanzados
<input type="checkbox"/>	D. La capacidad de reducir las barreras de percepción
<input type="checkbox"/>	E. Buenas habilidades de codificación
<b>71. Se llama asignación de recursos en un intento de encontrar el cronograma de proyecto más corto que sea consistente con los límites de recursos fijos:</b>	
<input checked="" type="checkbox"/>	A. Asignación de recursos
<input type="checkbox"/>	B. Partición de recursos:
<input type="checkbox"/>	C. Recursos: nivelación
<input type="checkbox"/>	D. Cuantificación de recursos
<input type="checkbox"/>	E. Ninguno de los anteriores

72. El proceso de realizar un análisis para determinar la probabilidad de que ocurran eventos de riesgo y las consecuencias asociadas con su ocurrencia se conoce como:

- A. Identificación del riesgo
- B. Respuesta al riesgo
- C. Lecciones aprendidas o control
- D. Cuantificación del riesgo
- E. Ninguna de las anteriores

73. El método más común para fijar el precio de las horas de trabajo no cargadas para un proyecto de tres años sería:

- A. Fijar el precio de las horas con el salario real de las personas a ser asignadas
- B. Fijar el precio del trabajo usando una tasa de mano de obra promedio de toda la compañía
- C. Fijar el precio del trabajo usando una tasa de mano de obra promedio de un grupo funcional
- D. Todas las anteriores
- E. A y B solamente

74. ¿Cuál de los siguientes puntos se aplica a la gestión de calidad moderna?

- A. La calidad es definida por el cliente
- B. La calidad se ha convertido en un arma competitiva
- C. La calidad es ahora una parte integral de la planificación estratégica
- D. La calidad está vinculada a la rentabilidad tanto en el mercado como en los costes
- E. Todas son verdaderas

75. Un director de proyecto puede intercambiar información con el equipo del proyecto, ¿a través de qué medios?

- A. Táctil
- B. Audio
- C. Olfativo
- D. Visual
- E. Todo lo anterior

76. Las técnicas y métodos utilizados para reducir o controlar el riesgo se conocen como:

- A. Identificación del riesgo
- B. Respuesta al riesgo
- C. Lecciones aprendidas o control
- D. Cuantificación del riesgo
- E. Ninguna de las anteriores

77. Un instrumento contractual preliminar por escrito que autoriza al contratista a comenzar a trabajar inmediatamente se conoce como:

- A. Un contrato definitivo
- B. Un contrato preliminar
- C. Una carta de contrato/carta de intención
- D. Una orden de compra
- E. Un arreglo de precios

78. Una empresa dedicada a la calidad suele impartir formación para:

- A. Personal directivo superior
- B. Trabajadores por horas
- C. Trabajadores asalariados
- D. Todos los empleados
- E. Directores de proyectos

79. La forma más común de comunicación del proyecto es:

- A. Hacia arriba al patrocinador ejecutivo
- B. Hacia abajo a los subordinados
- C. Lateral al equipo y a las organizaciones de línea
- D. Lateral a los clientes
- E. Diagonalmente a la alta gerencia del cliente.

80. Durante una reunión de revisión del proyecto, descubrimos que nuestro proyecto de \$250,000 tiene una variación negativa (atrasada) de \$20,000, lo que equivale al 12 por ciento del trabajo programado hasta ese momento. Por lo tanto, podemos concluir que:

- A. El proyecto se completará tarde
- B. El camino crítico se ha alargado
- C. Los costos están siendo sobrepasados
- D. Se requerirán horas extras para mantener el camino crítico original
- E. Ninguno de los puntos anteriores

## SEGUNDA PARTE

### INDICACIONES:

Las siguientes 20 preguntas se refieren al Nivel 2 de madurez. Por favor, conteste cada pregunta con la mayor honestidad posible. Marque con un círculo la respuesta que considere correcta.

01. Mi empresa reconoce la necesidad de la gestión de proyectos. Esta necesidad se reconoce en todos los niveles de la administración, incluida la administración superior.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

02. Mi empresa cuenta con un sistema para gestionar tanto los costes como los plazos. El sistema requiere números de cargo y códigos de cuenta de costes. El sistema notifica desviaciones de los objetivos planificados.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

03. Mi compañía ha reconocido los beneficios que son posibles de implementar la gestión de proyectos. Estos beneficios han sido reconocidos en todos los niveles de la administración, incluida la administración superior.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

04. Mi empresa (o división) tiene una metodología de gestión de proyectos bien definida que utiliza fases de ciclo de vida.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

05. Nuestros ejecutivos apoyan visiblemente la gestión de proyectos a través de presentaciones ejecutivas, correspondencia y asistiendo ocasionalmente a las reuniones/informaciones del equipo del proyecto.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

06. Mi empresa está comprometida con la calidad de la planificación inicial. Tratamos de hacer lo mejor que podemos en la planificación.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

07. Nuestros gerentes de línea de nivel bajo y medio apoyan total y visiblemente el proceso de gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

08. Mi empresa está haciendo todo lo posible para minimizar el alcance "sigiloso" (es decir, cambios de alcance) de nuestros proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

09. Nuestros gerentes de línea están comprometidos no sólo con la gestión de proyectos, sino también con las promesas hechas a los gerentes de proyectos en cuanto a los entregables.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

10. Los ejecutivos de mi organización tienen un buen conocimiento de los principios de la gestión de proyectos

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

11. Mi empresa ha seleccionado uno o más paquetes de software de gestión de proyectos para que se utilicen como sistema de seguimiento de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

12. Nuestros gerentes de línea de nivel bajo y medio han sido entrenados y educados en la gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

13. Nuestros ejecutivos entienden el patrocinio de proyectos y sirven como patrocinadores de proyectos seleccionados.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

14. Nuestros ejecutivos han reconocido o identificado las aplicaciones de la gestión de proyectos en varias partes de nuestro negocio.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

15. Mi empresa ha integrado con éxito el control de costes y plazos tanto para la gestión de proyectos como para la elaboración de informes.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

16. Mi empresa ha desarrollado un plan de estudios de gestión de proyectos (es decir, más de uno o dos cursos) para mejorar las habilidades de gestión de proyectos de nuestros empleados.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

17. Nuestros ejecutivos han reconocido lo que se debe hacer para lograr la madurez en la gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

18. Mi empresa considera y trata la gestión de proyectos como una profesión y no como un trabajo a tiempo parcial.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

19. Nuestros gerentes de línea de nivel bajo y medio están dispuestos a liberar a sus empleados para la capacitación en gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

20. Nuestros ejecutivos han demostrado una voluntad de cambiar nuestra forma de hacer negocios para madurar en la gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

### TERCERA PARTE

#### INDICACIONES:

A continuación encontrará cuarenta y dos (42) preguntas de tipo elección múltiple siguientes, las cuales le permitirán comparar su organización contra otras empresas con respecto al Nivel 3 y al Hexágono de la Excelencia. Por favor escoja un y sólo una respuesta por pregunta.

01. Mi empresa utiliza activamente los siguientes procesos:

- A. Sólo gestión de calidad total (TQM)
- B. Ingeniería concurrente (acortamiento del tiempo de desarrollo de los productos) sólo
- C. TQM y sólo ingeniería concurrente
- D. Gestión de riesgos sólo
- E. Gestión de riesgos e ingeniería concurrente sólo
- F. Gestión de riesgos, ingeniería concurrente y TQM

02. ¿En qué porcentaje de sus proyectos utiliza los principios de la gestión de calidad total?

- A. 0 por ciento
- B. 5-10 por ciento
- C. 10-25 por ciento
- D. 25-50 por ciento
- E. 50-75 por ciento
- F. 75-100 por ciento

03. ¿En qué porcentaje de sus proyectos utiliza los principios de gestión de riesgos?

- A. 0 por ciento
- B. 5-10 por ciento
- C. 10-25 por ciento
- D. 25-50 por ciento
- E. 50-75 por ciento
- F. 75-100 por ciento

04. ¿En qué porcentaje de sus proyectos intenta comprimir los plazos de entrega del producto, realizando el trabajo en paralelo en lugar de en serie?

- A. 0 por ciento
- B. 5-10 por ciento
- C. 10-25 por ciento
- D. 25-50 por ciento
- E. 50-75 por ciento
- F. 75-100 por ciento

05. El proceso de gestión de riesgos de mi empresa se basa en:

- A. No utilizamos gestión de riesgos
- B. Riesgos financieros solamente
- C. Riesgos técnicos solamente
- D. Riesgos de programación solamente
- E. Una combinación de riesgos financieros, técnicos y de programación basados en el proyecto

06. La metodología de gestión de riesgos en mi empresa es:

- A. Inexistente
- B. Más informal que formal
- C. Basado en una metodología estructurada apoyada por políticas y procedimientos
- D. Basado en una metodología estructurada apoyada por políticas, procedimientos y formularios estandarizados para ser completados

07. ¿Cuántas metodologías de gestión de proyectos diferentes existen en su organización (es decir, considere una metodología de desarrollo de sistemas para proyectos de SIG diferente de una metodología de gestión de proyectos de desarrollo de

- A. No tenemos metodologías
- B. 1
- C. 2-3
- D. 4-5
- E. Más de 5

08. En cuanto a la evaluación comparativa:

- A. Mi empresa nunca ha intentado utilizar el benchmarking
- B. Mi empresa ha realizado benchmarking e implementado cambios pero no para la gestión de proyectos.
- C. Mi empresa ha realizado benchmarking de gestión de proyectos pero no se han realizado cambios.
- D. Mi empresa ha realizado benchmarking de gestión de proyectos y se han realizado cambios.

09. La cultura corporativa de mi empresa se describe mejor con el concepto de:

- A. Reporte de un solo jefe
- B. Reporte de jefes múltiples
- C. Equipos dedicados sin empoderamiento
- D. Equipos no dedicados sin empoderamiento
- E. Equipos dedicados con empoderamiento
- F. Equipos no dedicados con empoderamiento

10. Con respecto a la moral y la ética, mi compañía cree que:

- A. El cliente siempre tiene razón
- B. Las decisiones deben tomarse en la siguiente secuencia; primero en el mejor interés del cliente, luego en la compañía, luego en los empleados
- C. Las decisiones deben tomarse en la siguiente secuencia: primero en el mejor interés de la compañía, luego en el del cliente y por último en el de los empleados
- D. No tenemos una política escrita ni un conjunto de estándares.

11. Mi empresa realiza cursos de formación interna sobre:

- A. Moralidad y ética dentro de la empresa
- B. Moralidad y ética en el trato con los clientes
- C. Buenas prácticas empresariales
- D. Todas las anteriores
- E. Ninguna de las anteriores
- F. Por lo menos dos de las tres primeras

12. En cuanto al alcance, el avance o el alcance cambia, nuestra cultura:

- A. Desalienta los cambios después del inicio del proyecto
- B. Permite cambios sólo hasta cierto punto en el ciclo de vida del proyecto usando un proceso formal de control de cambios
- C. Permite cambios en cualquier parte del ciclo de vida del proyecto usando un proceso formal de control de cambios
- D. Permite cambios pero sin ningún proceso formal de control

13. Nuestra cultura parece estar basada en eso:

- A. Políticas
- B. Procedimientos (incluidos los formularios que deben cumplimentarse)
- C. Políticas y procedimientos
- D. Directrices
- E. Políticas, procedimientos y directrices

14. Las culturas son cuantitativas (políticas, procedimientos, formas y directrices), conductuales o de compromiso. La cultura en mi compañía es probablemente \_\_\_\_\_ por ciento conductual.

- A. 10-25 por ciento
- B. 25-50 por ciento
- C. 50-60 por ciento
- D. 60-75 por ciento
- E. Más del 75 por ciento

15. Nuestra estructura organizativa es:

- A. Tradicional (predominantemente vertical)
- B. Una matriz fuerte (es decir, el gerente de proyecto proporciona la mayor parte de la dirección técnica)
- C. Una matriz débil (es decir, los gerentes de línea proporcionan la mayor parte de la dirección técnica)
- D. Usamos equipos colocados
- E. No sé cuál es la estructura: la gerencia la cambia diariamente

16. Cuando se le asigna como líder de proyecto, nuestro gerente de proyecto obtiene recursos por medio de:

- A. "Luchando" por las mejores personas disponibles
- B. Negociando con los gerentes de línea por las mejores personas disponibles
- C. Negociando por los resultados en lugar de por las personas
- D. Usando a la alta gerencia para ayudar a conseguir a las personas apropiadas
- E. Tomando lo que sea que él o ella obtenga, sin hacer preguntas

**17. Nuestros gerentes de línea:**

- A. Aceptan la responsabilidad total por el trabajo en su línea
- B. Piden a los gerentes de proyecto que acepten la responsabilidad total
- C. Tratan de compartir la responsabilidad con los gerentes de proyecto
- D. Hacen que los empleados asignados rindan cuentas
- E. No saben el significado de la palabra "responsabilidad"; no es parte de nuestro vocabulario.

**18. En la cultura dentro de nuestra compañía, la persona con mayor probabilidad de ser responsable de la integridad técnica final del producto final es/está:**

- A. Los empleados asignados
- B. El jefe de proyecto
- C. El jefe de línea
- D. El patrocinador del proyecto
- E. Todo el equipo

**19. En nuestra empresa, la autoridad del director de proyecto proviene de:**

- A. Dentro de sí mismo, cualquier cosa que pueda hacer con
- B. El superior inmediato del director de proyecto
- C. Descripciones de trabajo documentadas
- D. Informalmente a través del patrocinador del proyecto en forma de carta de nombramiento o carta de nombramiento.

**20. Después de la aprobación del proyecto, nuestros patrocinadores del proyecto tienden a hacerlo:**

- A. Volverse invisible, incluso cuando sea necesario
- B. Microdirigir
- C. Esperar reuniones informativas a nivel de resumen una vez a la semana
- D. Esperar reuniones informativas a nivel de resumen una vez cada dos semanas
- E. Involucrarse sólo cuando ocurra un problema crítico o a petición del gerente de proyecto o de los gerentes de línea.

**21. ¿Qué porcentaje de sus proyectos tienen patrocinadores que están a nivel de director o superior?**

- A. 0-10 por ciento
- B. 10-25 por ciento
- C. 25-50 por ciento
- D. 50-75 por ciento
- E. Más del 75 por ciento

**22. ¿Mi empresa ofrece aproximadamente cuántos cursos de formación interna diferentes para los empleados (cursos que se pueden considerar relacionados con el proyecto)?**

- A. Menos de 5
- B. 6-10
- C. 11-20
- D. 21-30
- E. Más de 30

**23. Con respecto a la respuesta anterior, ¿qué porcentaje de los cursos son más conductuales que cuantitativos?**

- A. Menos del 10 por ciento
- B. 10-25 por ciento
- C. 25-50 por ciento
- D. 50-75 por ciento
- E. Más del 75 por ciento

**24. Mi compañía cree eso:**

- A. La gestión de proyectos es un trabajo a tiempo parcial
- B. La gestión de proyectos es una profesión
- C. La gestión de proyectos es una profesión y debemos certificarnos como profesionales de gestión de proyectos, pero a nuestro propio costo
- D. La gestión de proyectos es una profesión y nuestra empresa paga para que obtengamos la certificación
- E. No tenemos gerentes de proyectos en nuestra empresa

**25. Mi empresa cree que la formación debería ser:**

- A. Realizada a petición de los empleados
- B. Realizada para satisfacer una necesidad a corto plazo
- C. Realizada para satisfacer necesidades a corto y largo plazo
- D. Realizada sólo si existe un retorno sobre la inversión en dólares de capacitación

**26. Mi empresa cree que el contenido de los cursos de formación está mejor determinado por:**

- A. El instructor
- B. El Departamento de Recursos Humanos
- C. Gerencia
- D. Empleados que recibirán la capacitación
- E. Personalización después de una auditoría de los empleados y gerentes

27. ¿Qué porcentaje de los cursos de formación en gestión de proyectos contiene estudios de casos documentados de lecciones aprendidas de otros proyectos de su empresa?

- A. Ninguno
- B. Menos del 10 por ciento
- C. 10-25 por ciento
- D. 25-50 por ciento
- E. Más del 50 por ciento

28. ¿Qué porcentaje de los ejecutivos de su organización funcional (no corporativa) han asistido a programas de capacitación o reuniones informativas para ejecutivos diseñadas específicamente para mostrar a los ejecutivos lo que pueden hacer para ayudar a madurar la gestión de proyectos?

- A. ¡Ninguno! Nuestros ejecutivos lo saben todo
- B. Menos del 25 por ciento
- C. 25-50 por ciento
- D. 50-75 por ciento
- E. Más del 75 por ciento

29. En mi compañía, los empleados son promovidos a gerencia porque:

- A. Son expertos técnicos
- B. Demuestran las habilidades administrativas de un gerente profesional
- C. Saben cómo tomar decisiones de negocios sólidas
- D. Están en la cima de su categoría salarial
- E. No tenemos otro lugar donde colocarlos

30. Se debe redactar un informe y presentarlo al cliente. Descuidando el costo de acumular la información, el costo aproximado por página para un informe típico es:

- A. No tengo idea
- B. \$100-200 por página
- C. \$200-500 por página
- D. Más de \$500 por página
- E. Gratis; los empleados exentos de nuestra compañía preparan los informes en casa en su propio tiempo.

31. La cultura dentro de nuestra organización se describe mejor como:

- A. Gestión informal de proyectos basada en la confianza, la comunicación y la cooperación
- B. Formalidad basada en políticas y procedimientos para todo
- C. Gestión de proyectos que prospera en las relaciones formales de autoridad
- D. La intromisión del ejecutivo, que obliga a una sobreabundancia de documentación
- E. Nadie que confíe en las decisiones de nuestros gerentes de proyecto

32. ¿Qué porcentaje del tiempo del gerente de proyecto dedica cada semana a la preparación de informes?

- A. 5-10 por ciento
- B. 10-20 por ciento
- C. 20-40 por ciento
- D. 40-60 por ciento
- E. Más del 60 por ciento

33. Durante la planificación del proyecto, la mayoría de nuestras actividades se llevan a cabo utilizando:

- A. Políticas
- B. Procedimientos
- C. Pautas
- D. Listas de verificación
- E. Ninguna de las anteriores

34. La duración típica de una reunión de revisión del estado del proyecto con la alta gerencia es:

- A. Menos de 30 minutos
- B. 30-60 minutos
- C. 60-90 minutos
- D. 90 minutos-2 horas
- E. Más de 2 horas

35. Nuestros clientes nos exigen que gestionemos nuestros proyectos:

- A. Informalmente
- B. Formalmente, pero sin entrometimiento del cliente
- C. Formalmente, pero con entrometimiento del cliente
- D. Es nuestra elección siempre y cuando se cumplan los resultados.

36. Mi compañía cree que los empleados pobres:

- A. Nunca deben ser asignados a los equipos
- B. Una vez asignados a un equipo, son responsabilidad del gerente de proyecto para la supervisión
- C. Una vez asignados a un equipo, son responsabilidad de su gerente de línea para la supervisión
- D. Pueden ser efectivos si son asignados al equipo correcto
- E. Deben ser promovidos a la gerencia.

37. Los empleados que son asignados a un equipo de proyecto (ya sea a tiempo completo o parcial) tienen una evaluación del desempeño realizada por:

- A. Su línea sólo administra
- B. El gerente del proyecto sólo
- C. Tanto el gerente del proyecto como los gerentes de línea
- D. Tanto el gerente del proyecto como los gerentes de línea, junto con una revisión por parte del patrocinador.

38. Las habilidades que probablemente serán las más importantes para los gerentes de proyectos de mi compañía a medida que avanzamos hacia el siglo XXI son las siguientes

- A. Conocimientos técnicos y liderazgo
- B. Gestión de riesgos y conocimiento de la empresa
- C. Técnicas de integración y gestión de riesgos
- D. Técnicas de integración y conocimiento de la empresa
- E. Técnicas de comunicación y comprensión técnica

39. En mi organización, las personas asignadas como líderes de proyecto suelen ser:

- A. Gerentes de primera línea
- B. Gerentes de primera o segunda línea
- C. Cualquier nivel de gerencia
- D. Usualmente empleados no gerenciales
- E. Cualquier persona en la compañía

40. Los gerentes de proyecto de mi organización han recibido por lo menos cierto grado de capacitación en:

- A. Estudios de viabilidad
- B. Análisis de coste-beneficio
- C. Tanto A como B
- D. Nuestros directores de proyecto suelen ser contratados tras la aprobación o la adjudicación del proyecto.

41. Nuestros gerentes de proyecto son alentados a hacerlo:

- A. Asumir riesgos
- B. Asumir riesgos con la aprobación de la alta gerencia
- C. Asumir riesgos con la aprobación de los patrocinadores del proyecto
- D. Evitar riesgos

42. Considere la siguiente declaración: Nuestros gerentes de proyecto tienen un interés sincero en lo que le sucede a cada miembro del equipo después de que el proyecto está programado para ser completado.

- A. Totalmente de acuerdo
- B. De acuerdo
- C. No estoy seguro
- D. En desacuerdo
- E. Totalmente en desacuerdo

#### CUARTA PARTE

##### INDICACIONES:

Las siguientes 25 preguntas se refieren a la evaluación comparativa. Por favor, conteste cada pregunta con la mayor honestidad posible. Marque con un círculo la respuesta que usted cree que es correcta, no la respuesta que usted cree que la pregunta está buscando.

01. Nuestros estudios de benchmarking han encontrado empresas con procesos de control de costes más estrictos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

02. Nuestros estudios de benchmarking han encontrado empresas con un mejor análisis de impacto durante el control del cambio de alcance.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

03. Nuestros estudios de benchmarking han encontrado que las empresas están llevando a cabo la gestión de riesgos mediante el análisis del nivel detallado de la estructura de desglose del trabajo (EDT).

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

04. Nuestros estudios de benchmarking están investigando la participación de los proveedores en las actividades de gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

05. Nuestros estudios de benchmarking están investigando la participación de los clientes en las actividades de gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

06. Nuestros estudios de benchmarking están investigando cómo obtener una mayor lealtad/utilización de nuestra metodología de gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

07. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en las industrias de la misma área de negocio que nuestra empresa.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

08. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en industrias no similares (es decir, industrias en diferentes áreas de

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

09. Nuestros esfuerzos de referencia se centran en las industrias no similares para buscar nuevas ideas y nuevas aplicaciones para la gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

10. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en las actividades de ingeniería concurrentes de otras empresas para ver cómo realizan la programación y el seguimiento de piezas.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

11. Nuestros esfuerzos de benchmarking han encontrado otras compañías que están realizando análisis de restricciones de recursos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

12. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en la forma en que otras empresas gestionan a sus clientes durante el proceso de gestión de cambios.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

13. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en la forma en que otras empresas involucran a sus clientes durante las actividades de gestión de riesgos

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

14. Nuestros esfuerzos de benchmarking están buscando mejoras de software a través de actualizaciones internas.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

15. Nuestros esfuerzos de benchmarking están buscando mejoras de software a través de nuevas compras.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

16. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en la forma en que otras empresas atraen a nuevos usuarios internos a su metodología de gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

17. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en la forma en que otras empresas llevan a cabo la gestión técnica de

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

18. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en cómo otras empresas obtienen una mayor eficiencia y eficacia de su metodología de gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

19. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en cómo obtener un menor coste de calidad.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

20. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en la forma en que otras empresas están llevando a cabo la gestión de riesgos durante las actividades de ingeniería concurrentes.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

21. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en la forma en que otras empresas utilizan los proyectos de mejora como parte de la gestión del cambio de alcance.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

22. Nuestros esfuerzos de benchmarking están buscando formas de integrar los procesos existentes en nuestra singular

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

23. Nuestros esfuerzos de benchmarking están buscando formas en las que otras empresas han integrado nuevas metodologías y procesos en su singular metodología.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

24. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en la forma en que otras compañías manejan o desalientan el desarrollo de metodologías paralelas.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

25. Nuestros esfuerzos de benchmarking están buscando el uso de modelos de recursos corporativos por parte de otras

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

#### QUINTA PARTE

##### INDICACIONES:

Conteste las siguientes preguntas basadas en los cambios de mejora continua durante los últimos 12 meses solamente. Marque con un círculo la respuesta que considere correcta.

01. Las mejoras en nuestra metodología nos han acercado más a nuestros clientes.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

02. Hemos hecho mejoras de software a nuestra metodología.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

3. Hemos realizado mejoras que nos han permitido acelerar la integración de las actividades.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

4. Hemos comprado software que nos ha permitido eliminar algunos de nuestros informes y documentación.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

5. Los cambios en nuestros requisitos de formación han dado lugar a cambios en nuestra metodología.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

6. Los cambios en nuestras condiciones de trabajo (por ejemplo, instalaciones, medio ambiente) nos han permitido racionalizar nuestra metodología (por ejemplo, reducción de papeleo).

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

7. Hemos realizado cambios en la metodología para conseguir la aceptación de toda la empresa.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

8. Los cambios en el comportamiento organizativo han dado lugar a cambios en la metodología.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

9. El apoyo a la gestión ha mejorado hasta el punto de que ahora necesitamos menos puertas y puntos de control en nuestra metodología.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

10. Nuestra cultura es una cultura de cooperación hasta el punto de que se puede utilizar la gestión de proyectos informal en lugar de formal, y se han introducido cambios en el sistema de gestión de proyectos informal.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

11. Los cambios en el poder y la autoridad han resultado en una metodología más flexible (es decir, directrices en lugar de políticas y procedimientos).

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

12. Los requisitos de horas extras exigen cambios en nuestros formularios y procedimientos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

13. Hemos cambiado la forma en que nos comunicamos con nuestros clientes.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

14. Porque las necesidades de nuestros proyectos han cambiado, también lo han hecho las capacidades de nuestros recursos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

15. (Si su organización se ha reestructurado) Nuestra reestructuración causó cambios en los requisitos de aprobación de la metodología.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

16. El crecimiento de la base de negocios de la compañía ha causado mejoras en nuestra metodología.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---



ENCUESTA PARA DETERMINAR EL ESTADO DE MADUREZ DE LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS DE LA EMPRESA ESEICO S.A

DATOS GENERALES

NOMBRE Y APELLIDOS:  
PROFESIÓN:

EDISSON PAINA FORTTY  
INGENIERO CIVIL

OCCUPACIÓN LABORAL:

DISEÑO

PRIMERA PARTE

INDICACIONES:

A continuación encontrará ochenta (80) preguntas con la opción de cinco respuestas cada una, que permitirán indicar sus conocimientos sobre principios básicos en la gestión de proyectos. Por favor seleccionar la respuesta que considere correcta, (SELECCIONE SOLO UNA RESPUESTA).

01. Una definición completa de la gestión del alcance sería:

- A. Gestión de un proyecto en términos de sus objetivos a través de todas las fases y procesos del ciclo de vida
- B. Aprobación de la línea de base del alcance
- C. Aprobación de la carta detallada del proyecto
- D. Control de configuración
- E. Planificación detallada aprobada, incluyendo presupuestos, asignación de recursos, diagramas de responsabilidades lineales y patrocinio de la administración

02. Los tipos más comunes de programas son los diagramas de Gantt, los gráficos de hitos, la línea de equilibrio y los gráficos de:

- A. Redes
- B. Eventos por etapas
- C. Actividades integradas en el calendario
- D. A y C solamente
- E. B y C solamente

03. El actor principal en la comunicación de proyectos es el:

- A. Patrocinador
- B. Gerente de proyecto
- C. Gerente funcional
- D. Equipo funcional
- E. Todo lo anterior

04. El medio más eficaz para determinar el costo de un proyecto es fijar el precio de la propiedad:

- A. Estructura del desglose del trabajo (EDT)
- B. Gráfico de responsabilidad lineal
- C. Carta del proyecto
- D. Declaración del alcance
- E. Plan de gestión

05. Los sindicatos de empleados probablemente satisfarían qué nivel de la jerarquía de necesidades de Maslow?

- A. Pertenecer
- B. Auto-actualización
- C. Estima
- D. Seguridad
- E. Empoderamiento

06. Un documento escrito o ilustrado que describa, defina o especifique los servicios o artículos que se van a adquirir es:

- A. Un documento de especificación
- B. Un diagrama de Gantt
- C. Un plano
- D. Un análisis de riesgos
- E. Ninguno de los anteriores

07. Se denominan eventos o resultados futuros que son favorables:

- A. Riesgos
- B. Oportunidades
- C. Sorpresas
- D. Contingencias
- E. Ninguna de las anteriores

08. Los costos de la no conformidad incluyen:

- A. Costos de prevención
- B. Costos de fallas internas
- C. Costos de fallas externas
- D. B y C solamente
- E. A, B y C

09. Quizás el mayor problema al que se enfrenta el director de proyecto durante las actividades de integración dentro de una estructura matricial es:

- A. Hacer frente a los empleados que informan a múltiples jefes
- B. Demasiada participación del patrocinio
- C. Comprensión funcional poco clara de los requisitos técnicos
- D. Aumento de los costos del proyecto
- E. Todo lo anterior

10. Se ha establecido una dotación de recursos para un proyecto. El sobre va del 30 por ciento en I+D al 5 por ciento durante la fabricación. La razón más común para el cambio en el "grosor" de la envoltura es porque:

- A. La reserva de gestión se ha agotado
- B. La exactitud de las estimaciones en la fabricación es peor que la exactitud de las estimaciones en I+D
- C. Siempre se necesitan controles más estrictos a medida que un proyecto comienza a reducirse
- D. Los deseos personales del patrocinador del proyecto son un problema
- E. Ninguno de los anteriores

11. Se llama red de comunicación informal en un proyecto y dentro de una organización:

- A. Un flujo libre hacia arriba
- B. Un flujo horizontal libre
- C. Un flujo de comunicación sin restricciones
- D. Rumores
- E. Una red abierta

12. ¿Cuál de los siguientes métodos es/son los más adecuados para identificar a los "pocos vitales"?

- A. Análisis de Pareto
- B. Análisis de causa y efecto
- C. Análisis de tendencias
- D. Gráficos de control de procesos
- E. Todo lo anterior

13. El "Orden de Precedencia" es:

- A. El documento que especifica el orden (prioridad) en el que se utilizarán los documentos del proyecto cuando sea necesario resolver las incoherencias entre los documentos del proyecto
- B. El orden en el que deben completarse las tareas del proyecto
- C. La relación que las tareas del proyecto tienen entre sí
- D. La lista ordenada (por calidad) de los proveedores seleccionados para una entrega del proyecto
- E. Ninguna de las anteriores

14. Se denominan eventos de riesgo futuros o resultados desfavorables:

- A. Riesgos
- B. Oportunidades
- C. Sorpresas
- D. Contingencias
- E. Ninguna de las anteriores

15. En las pequeñas empresas, los jefes de proyecto y los gerentes de línea lo son:

- A. Nunca la misma persona
- B. Siempre la misma persona
- C. Algunas veces la misma persona
- D. Siempre en desacuerdo el uno con el otro
- E. Forzados a actuar como sus propios padrinos

16. Los ciclos de vida de los proyectos son muy útiles para \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_.

- A. Gestión de la configuración; terminación
- B. Establecimiento de objetivos; recopilación de información
- C. Normalización; control
- D. Gestión de la configuración; actualizaciones semanales del estado
- E. Aprobación; terminación

17. Se llama alisar las necesidades de recursos de un período a otro:

- A. Asignación de recursos
- B. Partición de recursos
- C. Nivelación de recursos
- D. Cuantificación de recursos
- E. Ninguna de las opciones anteriores

18. La diferencia entre el BCWS (coste presupuestado del trabajo planificado) y el BCWP (coste presupuestado del trabajo realizado) se denomina:

- A. La desviación de la fecha
- B. La desviación de los costos
- C. La estimación de la terminación
- D. El costo real del trabajo realizado
- E. Ninguno de los anteriores

19. Los directores de proyectos de I+D en empresas de alta tecnología suelen motivar el uso de \_\_\_\_\_ poder.

- A. Experto
- B. Recompensa
- C. Referente
- D. Identificación
- E. Ninguno de los anteriores

20. Se llama patrón de comunicación recurrente dentro de la organización o empresa del proyecto:

- A. Una matriz de forma libre
- B. Una matriz estructurada
- C. Una red
- D. Un canal rígido
- E. Ninguno de los anteriores

21. Un árbol genealógico de actividades orientado a la tarea o al producto es:

- A. Un plan detallado
- B. Un gráfico de responsabilidad lineal
- C. Una estructura de desglose del trabajo (PEP)
- D. Un sistema de codificación de la cuenta de costes
- E. Una descripción del paquete de trabajo

22. La calidad puede definirse como:

- A. Conformidad con los requisitos
- B. Aptitud para el uso
- C. Mejora continua de los productos y servicios
- D. Atractivo para el cliente
- E. Todo lo anterior excepto D

23. ¿En cuál de las siguientes circunstancias es más probable que compre bienes o servicios en lugar de producirlos internamente?

- A. Su empresa tiene exceso de capacidad y puede producir las mercancías o servicios
- B. Su empresa no tiene exceso de capacidad y no puede producir las mercancías o servicios
- C. Hay muchos proveedores fiables para las mercancías o servicios que usted está intentando aprovisionar pero los proveedores no pueden alcanzar su nivel de calidad
- D. A y B
- E. A y C

24. La mayor desventaja de un gráfico de barras es:

- A. Falta de tiempo
- B. No se puede relacionar con las fechas del calendario
- C. No muestra interrelaciones de actividades
- D. No se puede relacionar con la planificación de la mano de obra
- E. No se puede relacionar con las estimaciones de costos

25. El riesgo del proyecto se define típicamente como una función que consiste en reducir:

- A. Incertidumbre
- B. Daños
- C. Tiempo
- D. Costo
- E. A y B

26. Típicamente, ¿en qué fase del ciclo de vida de un proyecto se incurre en la mayoría de los gastos del proyecto?

- A. Fase conceptual
- B. Fase de desarrollo o diseño
- C. Fase de ejecución
- D. Fase de terminación
- E. Ninguna de las anteriores

27. Pasar del Nivel 3 al Nivel 4 en el plan de la estructura del proyecto (PEP) dará como resultado:

- A. Menos exactitud en la estimación
- B. Mejor control del proyecto
- C. Menores costos de los informes de estado
- D. Mayor probabilidad de que algo caiga por las grietas
- E. Ninguno de los puntos anteriores

28. La gestión de conflictos requiere la resolución de problemas. ¿Cuál de las siguientes técnicas se refiere a menudo como una técnica de resolución de problemas y se utiliza ampliamente en la resolución de conflictos?

- A. Confrontación
- B. Compromiso
- C. Alisamiento
- D. Forzar
- E. Retirada

29. La estimación del efecto del cambio de una variable del proyecto sobre el proyecto global se conoce como:

- A. Coeficiente de aversión al riesgo del director del proyecto
- B. El riesgo total del proyecto
- C. El valor esperado del proyecto
- D. Análisis de sensibilidad
- E. Ninguno de los anteriores

30. Los juegos de poder, la retención de información y las agendas ocultas son ejemplos de ello:

- A. Retroalimentación
- B. Barreras de comunicación
- C. Comunicación indirecta
- D. Mensajes mixtos
- E. Todo lo anterior

31. La terminología básica para redes incluye:

- A. Actividades, eventos, mano de obra, niveles de destreza y holgura
- B. Actividades, documentación, eventos, mano de obra y niveles de destreza
- C. Estimaciones de holgura, actividades, eventos y tiempo
- D. Estimaciones de tiempo, holgura, participación del patrocinio y actividades
- E. Estimaciones de tiempo, tiempo de holgura, redacción de informes, fases del ciclo de vida y tiempos de colisión

32. Los "puntos de control" en el plan de la estructura del proyecto (PEP) utilizados para asignaciones aisladas a puestos de trabajo se denominan:

- A. Paquetes de trabajo
- B. Subtareas
- C. Tareas
- D. Código de cuentas
- E. Puntos de integración

33. Se llama un elemento de proyecto que se encuentra entre dos eventos:

- A. Una actividad
- B. Un nodo de ruta crítica
- C. Un hito libre
- D. Una ranura de tiempo
- E. Un punto de finalización del calendario.

34. La decisión de hacer o comprar se toma en qué etapa del ciclo de contratación?

- A. Un requerimiento
- B. Requisición
- C. Solicitud
- D. premio
- E. Contractual

35. Los elementos básicos de un modelo de comunicación incluyen:

- A. Escuchar, hablar y escuchar el lenguaje de señas
- B. Comunicador, codificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación
- C. Claridad del habla y buenos hábitos de escucha
- D. Lectura, escritura y escucha
- E. Todo lo anterior

36. ¿Cuál de los siguientes puntos no forma parte de la visión generalmente aceptada de la calidad hoy en día?

- A. Los defectos deben ser resaltados y llevados a la superficie
- B. Podemos inspeccionar en calidad
- C. La calidad mejorada ahorra dinero y aumenta el negocio
- D. La gente quiere producir productos de calidad
- E. La calidad está enfocada al cliente

37. Los tres tipos más comunes de estimaciones de costos de proyectos son:

- A. Orden de magnitud, paramétrico y presupuesto
- B. Paramétrico, definitivo y descendente
- C. Orden de magnitud definitivo y ascendente
- D. Orden de magnitud, presupuesto y definitivo
- E. Analogía, paramétrica y descendente

38. Los buenos objetivos del proyecto deben ser:

- A. General en lugar de específico
- B. Establecido sin tener en cuenta las limitaciones de recursos
- C. Realista y alcanzable
- D. Demasiado complejo
- E. Mensurable, intangible y verificable

39. El proceso de examinar una situación e identificar y clasificar las áreas de riesgo potencial se conoce como:

- A. Identificación del riesgo
- B. Respuesta al riesgo
- C. Lecciones aprendidas o control
- D. Cuantificación del riesgo
- E. Ninguna de las anteriores

40. ¿En qué tipo de contrato es más probable que el contratista controle los costos?

- A. Coste más porcentaje del coste
- B. Precio fijo de la empresa
- C. Tiempo y materiales
- D. Precio fijo de la empresa con ajuste económico de precios
- E. Objetivo de la empresa de incentivos de precio fijo

41. Un proyecto puede definirse mejor como:

- A. Una serie de actividades no relacionadas diseñadas para lograr uno o varios objetivos
- B. Un esfuerzo coordinado de actividades relacionadas diseñadas para lograr una meta sin un punto final bien establecido
- C. Actividades desde la cuna hasta la tumba que deben llevarse a cabo en menos de un año y que consumen recursos humanos y no humanos
- D. Cualquier empresa con un marco de tiempo definible y objetivos bien definidos que consumen tanto recursos humanos como no humanos con ciertas limitaciones
- E. Todo lo anterior

42. La toma de decisiones sobre la gestión de riesgos se divide en tres grandes categorías:

- A. Certeza, riesgo e incertidumbre
- B. Probabilidad, riesgo e incertidumbre
- C. Probabilidad, evento de riesgo e incertidumbre
- D. Peligro, evento de riesgo e incertidumbre
- E. A y D

43. Si hay una serie de \_\_\_\_\_ puntos de datos consecutivos (mínimo) a cada lado de la media en un gráfico de control de calidad, se dice que el proceso está fuera de control.

- A. 3
- B. 7
- C. 9
- D. 5
- E. 11

44. El plan de la estructura del proyecto (PEP), los paquetes de trabajo y el sistema de contabilidad de la empresa están vinculados entre sí:

- A. El código de las cuentas
- B. Las tasas de gastos generales
- C. El sistema de presupuestación
- D. El proceso de presupuestación de capital
- E. Todo lo anterior

45. Un programa puede describirse mejor como:

- A. Una agrupación de actividades relacionadas que duran dos años o más
- B. La primera subdivisión importante de un proyecto
- C. Una agrupación de proyectos, de naturaleza similar, que apoyan un producto o línea de productos
- D. Una línea de productos
- E. Otro nombre para un proyecto

46. ¿Cuál de los siguientes tipos de poder viene a través de la jerarquía organizacional?

- A. Coercitivo, legítimo, referente
- B. Recompensa, coercitivo, experto
- C. Referente, experto, legítimo
- D. Legítimo, coercitivo, premio
- E. Experto, coercitivo, referente

47. La definición más común de éxito del proyecto es:

- A. Dentro del tiempo
- B. Dentro del tiempo y costo.
- C. Dentro de los requisitos de tiempo, costo y rendimiento técnico.
- D. Dentro del tiempo, costo, rendimiento y aceptación por parte del cliente / usuario
- E. Ninguna de las anteriores

48. Se hace referencia a las actividades con una duración de tiempo cero como:

- A. Actividades de camino crítico
- B. Actividades de camino no crítico
- C. Actividades de tiempo libre
- D. Hitos
- E. Ninguna de las anteriores

49. ¿Cuál de los siguientes es el orden correcto para los pasos del proceso de contratación?

- A. Ciclo de solicitud, ciclo de requisitos, ciclo de solicitud, ciclo de adjudicación, ciclo contractual
- B. Ciclo de requisitos, ciclo de solicitud, ciclo de licitación, ciclo de adjudicación, ciclo de adjudicación, ciclo contractual
- C. Ciclo de requisitos, ciclo de adjudicación, ciclo de adjudicación, ciclo de licitación, ciclo contractual
- D. Ciclo de solicitudes, ciclo de requisitos, ciclo de adjudicación, ciclo de adjudicación, ciclo de licitación, ciclo contractual
- E. Ciclo de requisitos, ciclo de solicitudes, ciclo de adjudicación, ciclo de adjudicación, ciclo de contratos, ciclo de licitación

50. Las reservas de efectivo del proyecto se utilizan a menudo para ajustes en los factores de escalada, que pueden estar fuera del control del director del proyecto. Aparte de los posibles costos de financiamiento (intereses) e impuestos, los tres factores de escalamiento más comunes involucran cambios en:

- A. Tasas de recargo, tasas de mano de obra y costos de materiales
- B. Tasas de recargo, desvíos de horarios, reprocesos
- C. Retrabajo, ajustes por costo de vida, horas extras
- D. Costos de materiales, costos de envío y cambios de alcance
- E. Tasas de mano de obra, costos de materiales e informes de costos

51. El camino crítico en una red es el camino que:

- A. Tiene el mayor grado de riesgo
- B. Alargará el proyecto si las actividades en este camino toman más tiempo de lo anticipado
- C. Debe ser completado antes que todos los otros caminos
- D. Todos los anteriores
- E. A y B solamente

52. La principal diferencia entre la gestión de proyectos y la gestión de línea es que el director de proyecto puede no tener ningún control sobre qué función básica de gestión?

- A. Toma de decisiones
- B. Dotación de personal
- C. Recompensa
- D. Búsqueda/seguimiento
- E. Revisión

53. ¿En qué fase de un proyecto es mayor la incertidumbre?

- A. Diseño
- B. Desarrollo/ejecución
- C. Concepto
- D. Eliminación
- E. Todo lo anterior

54. En la visión actual de la calidad, ¿quién define la calidad?

- A. Personal directivo superior
- B. Gestión de proyectos
- C. Gestión funcional
- D. Trabajadores
- E. Clientes

55. Los gerentes de proyecto necesitan habilidades de comunicación y negociación excepcionalmente buenas principalmente porque

- A. Pueden estar dirigiendo un equipo sobre el cual no tienen control directo
- B. Las actividades de adquisición requieren este mandato
- C. Se espera que sean expertos técnicos
- D. Deben proporcionar sesiones informativas ejecutivas/de clientes/patrocinadores
- E. Todo lo anterior

56. Para una comunicación efectiva, el mensaje debe estar orientado a:

- A. El Iniciador
- B. El receptor
- C. Los medios de comunicación
- D. El estilo de gestión
- E. La cultura corporativa

57. En el pasado, la mayoría de los gerentes de proyectos han venido de campos \_\_\_\_\_ sin la capacitación o educación adecuada en habilidades de \_\_\_\_\_.

- A. Técnico; contabilidad/finanzas
- B. Técnico; gestión
- C. Técnico; psicológico
- D. Comercialización; orientado a la tecnología
- E. Negocios; conocimientos técnicos de fabricación

58. En un diagrama de precedencia, se llama la flecha entre dos cuadros:

- A. Una actividad
- B. Una restricción
- C. Un evento
- D. El camino crítico
- E. Ninguno de los anteriores

59. ¿En qué tipo de contrato es menos probable que el contratista controle los costos?

- A. Costo más porcentaje del costo
- B. Precio fijo de la empresa
- C. Tiempo y materiales
- D. Orden de compra
- E. Objetivo de la empresa de incentivos de precio fijo

60. El cierre financiero de un proyecto lo dicta:

- A. Todos los fondos del proyecto han sido gastados
- B. Ningún número de cargos ha sido excedido
- C. Ningún trabajo de seguimiento de este cliente es posible
- D. No se pueden hacer más cargos contra el proyecto
- E. Todo lo anterior

61. Se llama una visualización gráfica de los costes acumulados y de las horas de trabajo tanto para los costes presupuestados como para los costes reales, trazada en función del tiempo:

- A. Una línea de tendencia
- B. Un análisis de tendencia
- C. Una curva S
- D. Un informe de finalización porcentual
- E. Un informe de valor ganado

62. Los límites de control superior e inferior se ajustan normalmente:

- A. 3 desviaciones estándar de la media en cada dirección
- B. 3 varianzas de la media en cada dirección
- C. Dentro de los límites de especificación superior e inferior
- D. Detectar y marcar cuando un proceso puede estar fuera de control
- E. Todo lo anterior

63. La principal diferencia entre las redes PERT y CPM es:

- A. PERT requiere tres estimaciones de tiempo mientras que CPM requiere una estimación de tiempo
- B. PERT se utiliza para proyectos de construcción mientras que CPM se utiliza para I+D C. PERT se ocupa sólo del tiempo mientras que CPM también incluye costes y disponibilidad de recursos
- D. PERT requiere soluciones informáticas mientras que CPM es una técnica manual
- E. PERT se mide en días mientras que CPM utiliza semanas o meses

64. La forma más común de comunicación organizacional es:

- A. Hacia arriba a la gerencia
- B. Hacia abajo a los subordinados
- C. Horizontal a los pares
- D. Horizontal a los clientes
- E. Todo lo anterior

65. El objetivo final de la gestión de riesgos es:

- A. Análisis
- B. Mitigación
- C. Evaluación
- D. Planificación de contingencias
- E. Todo lo anterior

66. La forma de organización tradicional tiene la desventaja de:

- A. Presupuestación funcional compleja
- B. Canales de comunicación mal establecidos
- C. Ningún punto focal único para los clientes/patrocinadores
- D. Capacidad de reacción lenta
- E. Uso inflexible de la mano de obra

67. ¿Cuál de los siguientes factores no es un factor a considerar al seleccionar un tipo de contrato?

- A. El tipo/complejidad del requisito
- B. La urgencia del requisito
- C. El análisis coste/precio
- D. El alcance de la competencia de precios
- E. Todos son factores a considerar

68. ¿Cuál de los siguientes puntos no es indicativo de los puntos de vista actuales sobre el proceso de gestión de calidad?

- A. Los defectos deben destacarse
- B. La atención debe centrarse en las especificaciones escritas
- C. La responsabilidad de la calidad recae principalmente en la dirección, pero todos deben participar
- D. La calidad ahorra dinero
- E. La identificación de los problemas conduce a soluciones cooperativas

69. El documento que describe los detalles de la tarea en términos de características físicas y coloca el riesgo de rendimiento en el comprador es:

- A. Una especificación de diseño
- B. Una especificación funcional
- C. Una especificación de rendimiento
- D. Una especificación de proyecto
- E. Todo lo anterior

70. La comunicación más rápida y eficaz se produce entre las personas con:

- A. Puntos de vista comunes
- B. Intereses disímiles
- C. Grados avanzados
- D. La capacidad de reducir las barreras de percepción
- E. Buenas habilidades de codificación

71. Se llama asignación de recursos en un intento de encontrar el cronograma de proyecto más corto que sea consistente con los límites de recursos fijos:

- A. Asignación de recursos
- B. Partición de recursos:
- C. Recursos: nivelación
- D. Cuantificación de recursos
- E. Ninguno de los anteriores

72. El proceso de realizar un análisis para determinar la probabilidad de que ocurran eventos de riesgo y las consecuencias asociadas con su ocurrencia se conoce como:

- A. Identificación del riesgo
- B. Respuesta al riesgo
- C. Lecciones aprendidas o control
- D. Cuantificación del riesgo
- E. Ninguna de las anteriores

73. El método más común para fijar el precio de las horas de trabajo no cargadas para un proyecto de tres años sería:

- A. Fijar el precio de las horas con el salario real de las personas a ser asignadas
- B. Fijar el precio del trabajo usando una tasa de mano de obra promedio de toda la compañía
- C. Fijar el precio del trabajo usando una tasa de mano de obra promedio de un grupo funcional
- D. Todas las anteriores
- E. A y B solamente

74. ¿Cuál de los siguientes puntos se aplica a la gestión de calidad moderna?

- A. La calidad es definida por el cliente
- B. La calidad se ha convertido en un arma competitiva
- C. La calidad es ahora una parte integral de la planificación estratégica
- D. La calidad está vinculada a la rentabilidad tanto en el mercado como en los costes
- E. Todas son verdaderas

75. Un director de proyecto puede intercambiar información con el equipo del proyecto, ¿a través de qué medios?

- A. Táctil
- B. Audio
- C. Olfativo
- D. Visual
- E. Todo lo anterior

76. Las técnicas y métodos utilizados para reducir o controlar el riesgo se conocen como:

- A. Identificación del riesgo
- B. Respuesta al riesgo
- C. Lecciones aprendidas o control
- D. Cuantificación del riesgo
- E. Ninguna de las anteriores

77. Un instrumento contractual preliminar por escrito que autoriza al contratista a comenzar a trabajar inmediatamente se conoce como:

- A. Un contrato definitivo
- B. Un contrato preliminar
- C. Una carta de contrato/carta de intención
- D. Una orden de compra
- E. Un arreglo de precios

78. Una empresa dedicada a la calidad suele impartir formación para:

- A. Personal directivo superior
- B. Trabajadores por horas
- C. Trabajadores asalariados
- D. Todos los empleados
- E. Directores de proyectos

79. La forma más común de comunicación del proyecto es:

- A. Hacia arriba al patrocinador ejecutivo
- B. Hacia abajo a los subordinados
- C. Lateral al equipo y a las organizaciones de línea
- D. Lateral a los clientes
- E. Diagonalmente a la alta gerencia del cliente.

80. Durante una reunión de revisión del proyecto, descubrimos que nuestro proyecto de \$250,000 tiene una variación negativa (atrasada) de \$20,000, lo que equivale al 12 por ciento del trabajo programado hasta ese momento. Por lo tanto, podemos concluir que:

- A. El proyecto se completará tarde
- B. El camino crítico se ha alargado
- C. Los costos están siendo sobrepasados
- D. Se requerirán horas extras para mantener el camino crítico original
- E. Ninguno de los puntos anteriores

## SEGUNDA PARTE

### INDICACIONES:

Las siguientes 20 preguntas se refieren al Nivel 2 de madurez. Por favor, conteste cada pregunta con la mayor honestidad posible. Marque con un círculo la respuesta que considere correcta.

01. Mi empresa reconoce la necesidad de la gestión de proyectos. Esta necesidad se reconoce en todos los niveles de la administración, incluida la administración superior.

-3	-2	-1	0	<input checked="" type="checkbox"/>	2	3
----	----	----	---	-------------------------------------	---	---

02. Mi empresa cuenta con un sistema para gestionar tanto los costes como los plazos. El sistema requiere números de cargo y códigos de cuenta de costes. El sistema notifica desviaciones de los objetivos planificados.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

03. Mi compañía ha reconocido los beneficios que son posibles de implementar la gestión de proyectos. Estos beneficios han sido reconocidos en todos los niveles de la administración, incluida la administración superior.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

04. Mi empresa (o división) tiene una metodología de gestión de proyectos bien definida que utiliza fases de ciclo de vida.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

05. Nuestros ejecutivos apoyan visiblemente la gestión de proyectos a través de presentaciones ejecutivas, correspondencia y asistiendo ocasionalmente a las reuniones/informaciones del equipo del proyecto.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

06. Mi empresa está comprometida con la calidad de la planificación inicial. Tratamos de hacer lo mejor que podemos en la planificación.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

07. Nuestros gerentes de línea de nivel bajo y medio apoyan total y visiblemente el proceso de gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

08. Mi empresa está haciendo todo lo posible para minimizar el alcance "sigiloso" (es decir, cambios de alcance) de nuestros proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

09. Nuestros gerentes de línea están comprometidos no sólo con la gestión de proyectos, sino también con las promesas hechas a los gerentes de proyectos en cuanto a los entregables.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

10. Los ejecutivos de mi organización tienen un buen conocimiento de los principios de la gestión de proyectos

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

11. Mi empresa ha seleccionado uno o más paquetes de software de gestión de proyectos para que se utilicen como sistema de seguimiento de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

12. Nuestros gerentes de línea de nivel bajo y medio han sido entrenados y educados en la gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

13. Nuestros ejecutivos entienden el patrocinio de proyectos y sirven como patrocinadores de proyectos seleccionados.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

14. Nuestros ejecutivos han reconocido o identificado las aplicaciones de la gestión de proyectos en varias partes de nuestro negocio.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

15. Mi empresa ha integrado con éxito el control de costes y plazos tanto para la gestión de proyectos como para la elaboración de informes.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

16. Mi empresa ha desarrollado un plan de estudios de gestión de proyectos (es decir, más de uno o dos cursos) para mejorar las habilidades de gestión de proyectos de nuestros empleados.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

17. Nuestros ejecutivos han reconocido lo que se debe hacer para lograr la madurez en la gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

18. Mi empresa considera y trata la gestión de proyectos como una profesión y no como un trabajo a tiempo parcial.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

19. Nuestros gerentes de línea de nivel bajo y medio están dispuestos a liberar a sus empleados para la capacitación en gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

20. Nuestros ejecutivos han demostrado una voluntad de cambiar nuestra forma de hacer negocios para madurar en la gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

### TERCERA PARTE

#### INDICACIONES:

A continuación encontrará cuarenta y dos (42) preguntas de tipo elección múltiple siguientes, las cuales le permitirán comparar su organización contra otras empresas con respecto al Nivel 3 y al Hexágono de la Excelencia. Por favor escoja un y sólo una respuesta por pregunta.

01. Mi empresa utiliza activamente los siguientes procesos:

- A. Sólo gestión de calidad total (TQM)
- B. Ingeniería concurrente (acortamiento del tiempo de desarrollo de los productos) sólo
- C. TQM y sólo ingeniería concurrente
- D. Gestión de riesgos sólo
- E. Gestión de riesgos e ingeniería concurrente sólo
- F. Gestión de riesgos, ingeniería concurrente y TQM

02. ¿En qué porcentaje de sus proyectos utiliza los principios de la gestión de calidad total?

- A. 0 por ciento
- B. 5-10 por ciento
- C. 10-25 por ciento
- D. 25-50 por ciento
- E. 50-75 por ciento
- F. 75-100 por ciento

03. ¿En qué porcentaje de sus proyectos utiliza los principios de gestión de riesgos?

- A. 0 por ciento
- B. 5-10 por ciento
- C. 10-25 por ciento
- D. 25-50 por ciento
- E. 50-75 por ciento
- F. 75-100 por ciento

04. ¿En qué porcentaje de sus proyectos intenta comprimir los plazos de entrega del producto, realizando el trabajo en paralelo en lugar de en serie?

- A. 0 por ciento
- B. 5-10 por ciento
- C. 10-25 por ciento
- D. 25-50 por ciento
- E. 50-75 por ciento
- F. 75-100 por ciento

05. El proceso de gestión de riesgos de mi empresa se basa en:

- A. No utilizamos gestión de riesgos
- B. Riesgos financieros solamente
- C. Riesgos técnicos solamente
- D. Riesgos de programación solamente
- E. Una combinación de riesgos financieros, técnicos y de programación basados en el proyecto

06. La metodología de gestión de riesgos en mi empresa es:

- A. Inexistente
- B. Más informal que formal
- C. Basado en una metodología estructurada apoyada por políticas y procedimientos
- D. Basado en una metodología estructurada apoyada por políticas, procedimientos y formularios estandarizados para ser completados

07. ¿Cuántas metodologías de gestión de proyectos diferentes existen en su organización (es decir, considere una metodología de desarrollo de sistemas para proyectos de SIG diferente de una metodología de gestión de proyectos de desarrollo de

- A. No tenemos metodologías
- B. 1
- C. 2-3
- D. 4-5
- E. Más de 5

08. En cuanto a la evaluación comparativa:

- A. Mi empresa nunca ha intentado utilizar el benchmarking
- B. Mi empresa ha realizado benchmarking e implementado cambios pero no para la gestión de proyectos.
- C. Mi empresa ha realizado benchmarking de gestión de proyectos pero no se han realizado cambios.
- D. Mi empresa ha realizado benchmarking de gestión de proyectos y se han realizado cambios.

09. La cultura corporativa de mi empresa se describe mejor con el concepto de:

- A. Reporte de un solo jefe
- B. Reporte de jefes múltiples
- C. Equipos dedicados sin empoderamiento
- D. Equipos no dedicados sin empoderamiento
- E. Equipos dedicados con empoderamiento
- F. Equipos no dedicados con empoderamiento

10. Con respecto a la moral y la ética, mi compañía cree que:

- A. El cliente siempre tiene razón
- B. Las decisiones deben tomarse en la siguiente secuencia: primero en el mejor interés del cliente, luego en la compañía, luego en los empleados
- C. Las decisiones deben tomarse en la siguiente secuencia: primero en el mejor interés de la compañía, luego en el del cliente y por último en el de los empleados
- D. No tenemos una política escrita ni un conjunto de estándares.

11. Mi empresa realiza cursos de formación interna sobre:

- A. Moralidad y ética dentro de la empresa
- B. Moralidad y ética en el trato con los clientes
- C. Buenas prácticas empresariales
- D. Todas las anteriores E. Ninguna de las anteriores
- F. Por lo menos dos de las tres primeras

12. En cuanto al alcance, el avance o el alcance cambia, nuestra cultura:

- A. Desalienta los cambios después del inicio del proyecto
- B. Permite cambios sólo hasta cierto punto en el ciclo de vida del proyecto usando un proceso formal de control de cambios
- C. Permite cambios en cualquier parte del ciclo de vida del proyecto usando un proceso formal de control de cambios
- D. Permite cambios pero sin ningún proceso formal de control

13. Nuestra cultura parece estar basada en eso:

- A. Políticas
- B. Procedimientos (incluidos los formularios que deben cumplimentarse)
- C. Políticas y procedimientos
- D. Directrices
- E. Políticas, procedimientos y directrices

14. Las culturas son cuantitativas (políticas, procedimientos, formas y directrices), conductuales o de compromiso. La cultura en mi compañía es probablemente \_\_\_\_\_ por ciento conductual.

- A. 10-25 por ciento
- B. 25-50 por ciento
- C. 50-60 por ciento
- D. 60-75 por ciento
- E. Más del 75 por ciento

15. Nuestra estructura organizativa es:

- A. Tradicional (predominantemente vertical)
- B. Una matriz fuerte (es decir, el gerente de proyecto proporciona la mayor parte de la dirección técnica)
- C. Una matriz débil (es decir, los gerentes de línea proporcionan la mayor parte de la dirección técnica)
- D. Usamos equipos colocados
- E. No sé cuál es la estructura: la gerencia la cambia diariamente

16. Cuando se le asigna como líder de proyecto, nuestro gerente de proyecto obtiene recursos por medio de:

- A. "Luchando" por las mejores personas disponibles
- B. Negociando con los gerentes de línea por las mejores personas disponibles
- C. Negociando por los resultados en lugar de por las personas
- D. Usando a la alta gerencia para ayudar a conseguir a las personas apropiadas
- E. Tomando lo que sea que él o ella obtenga, sin hacer preguntas

17. Nuestros gerentes de línea:

- A. Aceptan la responsabilidad total por el trabajo en su línea
- B. Piden a los gerentes de proyecto que acepten la responsabilidad total
- C. Tratan de compartir la responsabilidad con los gerentes de proyecto
- D. Hacen que los empleados asignados rindan cuentas
- E. No saben el significado de la palabra "responsabilidad"; no es parte de nuestro vocabulario.

18. En la cultura dentro de nuestra compañía, la persona con mayor probabilidad de ser responsable de la integridad técnica final del producto final es/está:

- A. Los empleados asignados
- B. El jefe de proyecto
- C. El jefe de línea
- D. El patrocinador del proyecto
- E. Todo el equipo

19. En nuestra empresa, la autoridad del director de proyecto proviene de:

- A. Dentro de sí mismo, cualquier cosa que pueda hacer con
- B. El superior inmediato del director de proyecto
- C. Descripciones de trabajo documentadas
- D. Informalmente a través del patrocinador del proyecto en forma de carta de nombramiento o carta de nombramiento.

20. Después de la aprobación del proyecto, nuestros patrocinadores del proyecto tienden a hacerlo:

- A. Volverse invisible, incluso cuando sea necesario
- B. Microdirigir
- C. Esperar reuniones informativas a nivel de resumen una vez a la semana
- D. Esperar reuniones informativas a nivel de resumen una vez cada dos semanas
- E. Involucrarse sólo cuando ocurra un problema crítico o a petición del gerente de proyecto o de los gerentes de línea.

21. ¿Qué porcentaje de sus proyectos tienen patrocinadores que están a nivel de director o superior?

- A. 0-10 por ciento
- B. 10-25 por ciento
- C. 25-50 por ciento
- D. 50-75 por ciento
- E. Más del 75 por ciento

22. ¿Mi empresa ofrece aproximadamente cuántos cursos de formación interna diferentes para los empleados (cursos que se pueden considerar relacionados con el proyecto)?

- A. Menos de 5
- B. 6-10
- C. 11-20
- D. 21-30
- E. Más de 30

23. Con respecto a la respuesta anterior, ¿qué porcentaje de los cursos son más conductuales que cuantitativos?

- A. Menos del 10 por ciento
- B. 10-25 por ciento
- C. 25-50 por ciento
- D. 50-75 por ciento
- E. Más del 75 por ciento

24. Mi compañía cree eso:

- A. La gestión de proyectos es un trabajo a tiempo parcial
- B. La gestión de proyectos es una profesión
- C. La gestión de proyectos es una profesión y debemos certificarnos como profesionales de gestión de proyectos, pero a nuestro propio costo
- D. La gestión de proyectos es una profesión y nuestra empresa paga para que obtengamos la certificación
- E. No tenemos gerentes de proyectos en nuestra empresa

25. Mi empresa cree que la formación debería ser:

- A. Realizada a petición de los empleados
- B. Realizada para satisfacer una necesidad a corto plazo
- C. Realizada para satisfacer necesidades a corto y largo plazo
- D. Realizada sólo si existe un retorno sobre la inversión en dólares de capacitación

26. Mi empresa cree que el contenido de los cursos de formación está mejor determinado por:

- A. El instructor
- B. El Departamento de Recursos Humanos
- C. Gerencia D. Empleados que recibirán la capacitación
- E. Personalización después de una auditoría de los empleados y gerentes

27. ¿Qué porcentaje de los cursos de formación en gestión de proyectos contiene estudios de casos documentados de lecciones aprendidas de otros proyectos de su empresa?

- A. Ninguno
- B. Menos del 10 por ciento
- C. 10-25 por ciento
- D. 25-50 por ciento
- E. Más del 50 por ciento

28. ¿Qué porcentaje de los ejecutivos de su organización funcional (no corporativa) han asistido a programas de capacitación o reuniones informativas para ejecutivos diseñadas específicamente para mostrar a los ejecutivos lo que pueden hacer para ayudar a madurar la gestión de proyectos?

- A. ¡Ninguno! Nuestros ejecutivos lo saben todo
- B. Menos del 25 por ciento
- C. 25-50 por ciento
- D. 50-75 por ciento
- E. Más del 75 por ciento

29. En mi compañía, los empleados son promovidos a gerencia porque:

- A. Son expertos técnicos
- B. Demuestran las habilidades administrativas de un gerente profesional
- C. Saben cómo tomar decisiones de negocios sólidas
- D. Están en la cima de su categoría salarial
- E. No tenemos otro lugar donde colocarlos

30. Se debe redactar un informe y presentarlo al cliente. Descuidando el costo de acumular la información, el costo aproximado por página para un informe típico es:

- A. No tengo idea
- B. \$100-200 por página
- C. \$200-500 por página
- D. Más de \$500 por página
- E. Gratis; los empleados exentos de nuestra compañía preparan los informes en casa en su propio tiempo.

31. La cultura dentro de nuestra organización se describe mejor como:

- A. Gestión informal de proyectos basada en la confianza, la comunicación y la cooperación
- B. Formalidad basada en políticas y procedimientos para todo
- C. Gestión de proyectos que prospera en las relaciones formales de autoridad
- D. La intromisión del ejecutivo, que obliga a una sobreabundancia de documentación
- E. Nadie que confíe en las decisiones de nuestros gerentes de proyecto

32. ¿Qué porcentaje del tiempo del gerente de proyecto dedica cada semana a la preparación de informes?

- A. 5-10 por ciento
- B. 10-20 por ciento
- C. 20-40 por ciento
- D. 40-60 por ciento
- E. Más del 60 por ciento

33. Durante la planificación del proyecto, la mayoría de nuestras actividades se llevan a cabo utilizando:

- A. Políticas
- B. Procedimientos
- C. Pautas
- D. Listas de verificación
- E. Ninguna de las anteriores

34. La duración típica de una reunión de revisión del estado del proyecto con la alta gerencia es:

- A. Menos de 30 minutos
- B. 30-60 minutos
- C. 60-90 minutos
- D. 90 minutos-2 horas
- E. Más de 2 horas

35. Nuestros clientes nos exigen que gestionemos nuestros proyectos:

- A. Informalmente
- B. Formalmente, pero sin entrometimiento del cliente
- C. Formalmente, pero con entrometimiento del cliente
- D. Es nuestra elección siempre y cuando se cumplan los resultados.

36. Mi compañía cree que los empleados pobres:

- A. Nunca deben ser asignados a los equipos
- B. Una vez asignados a un equipo, son responsabilidad del gerente de proyecto para la supervisión
- C. Una vez asignados a un equipo, son responsabilidad de su gerente de línea para la supervisión
- D. Pueden ser efectivos si son asignados al equipo correcto
- E. Deben ser promovidos a la gerencia.

37. Los empleados que son asignados a un equipo de proyecto (ya sea a tiempo completo o parcial) tienen una evaluación del desempeño realizada por:

- A. Su línea sólo administra
- B. El gerente del proyecto sólo
- C. Tanto el gerente del proyecto como los gerentes de línea
- D. Tanto el gerente del proyecto como los gerentes de línea, junto con una revisión por parte del patrocinador.

38. Las habilidades que probablemente serán las más importantes para los gerentes de proyectos de mi compañía a medida que avanzamos hacia el siglo XXI son las siguientes

- A. Conocimientos técnicos y liderazgo
- B. Gestión de riesgos y conocimiento de la empresa
- C. Técnicas de integración y gestión de riesgos
- D. Técnicas de integración y conocimiento de la empresa
- E. Técnicas de comunicación y comprensión técnica

39. En mi organización, las personas asignadas como líderes de proyecto suelen serlo:

- A. Gerentes de primera línea
- B. Gerentes de primera o segunda línea
- C. Cualquier nivel de gerencia
- D. Usualmente empleados no gerenciales
- E. Cualquier persona en la compañía

40. Los gerentes de proyecto de mi organización han recibido por lo menos cierto grado de capacitación en:

- A. Estudios de viabilidad
- B. Análisis de coste-beneficio
- C. Tanto A como B
- D. Nuestros directores de proyecto suelen ser contratados tras la aprobación o la adjudicación del proyecto.

41. Nuestros gerentes de proyecto son alentados a hacerlo:

- A. Asumir riesgos
- B. Asumir riesgos con la aprobación de la alta gerencia
- C. Asumir riesgos con la aprobación de los patrocinadores del proyecto
- D. Evitar riesgos

42. Considere la siguiente declaración: Nuestros gerentes de proyecto tienen un interés sincero en lo que le sucede a cada miembro del equipo después de que el proyecto está programado para ser completado.

- A. Totalmente de acuerdo
- B. De acuerdo
- C. No estoy seguro
- D. En desacuerdo
- E. Totalmente en desacuerdo

#### CUARTA PARTE

##### INDICACIONES:

Las siguientes 25 preguntas se refieren a la evaluación comparativa. Por favor, conteste cada pregunta con la mayor honestidad posible. Marque con un círculo la respuesta que usted cree que es correcta, no la respuesta que usted cree que la pregunta está buscando.

01. Nuestros estudios de benchmarking han encontrado empresas con procesos de control de costes más estrictos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

02. Nuestros estudios de benchmarking han encontrado empresas con un mejor análisis de impacto durante el control del cambio de alcance.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

03. Nuestros estudios de benchmarking han encontrado que las empresas están llevando a cabo la gestión de riesgos mediante el análisis del nivel detallado de la estructura de desglose del trabajo (EDT).

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

04. Nuestros estudios de benchmarking están investigando la participación de los proveedores en las actividades de gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

05. Nuestros estudios de benchmarking están investigando la participación de los clientes en las actividades de gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

06. Nuestros estudios de benchmarking están investigando cómo obtener una mayor lealtad/utilización de nuestra metodología de gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

07. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en las industrias de la misma área de negocio que nuestra empresa.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

08. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en industrias no similares (es decir, industrias en diferentes áreas de

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

09. Nuestros esfuerzos de referencia se centran en las industrias no similares para buscar nuevas ideas y nuevas aplicaciones para la gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

10. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en las actividades de ingeniería concurrentes de otras empresas para ver cómo realizan la programación y el seguimiento de piezas.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

11. Nuestros esfuerzos de benchmarking han encontrado otras compañías que están realizando análisis de restricciones de recursos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

12. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en la forma en que otras empresas gestionan a sus clientes durante el proceso de gestión de cambios.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

13. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en la forma en que otras empresas involucran a sus clientes durante las actividades de gestión de riesgos

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

14. Nuestros esfuerzos de benchmarking están buscando mejoras de software a través de actualizaciones internas.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

15. Nuestros esfuerzos de benchmarking están buscando mejoras de software a través de nuevas compras.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

16. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en la forma en que otras empresas atraen a nuevos usuarios internos a su metodología de gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

17. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en la forma en que otras empresas llevan a cabo la gestión técnica de

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

18. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en cómo otras empresas obtienen una mayor eficiencia y eficacia de su metodología de gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

19. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en cómo obtener un menor coste de calidad.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

20. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en la forma en que otras empresas están llevando a cabo la gestión de riesgos durante las actividades de ingeniería concurrentes.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

21. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en la forma en que otras empresas utilizan los proyectos de mejora como parte de la gestión del cambio de alcance.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

22. Nuestros esfuerzos de benchmarking están buscando formas de integrar los procesos existentes en nuestra singular

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

23. Nuestros esfuerzos de benchmarking están buscando formas en las que otras empresas han integrado nuevas metodologías y procesos en su singular metodología.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

24. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en la forma en que otras compañías manejan o desalientan el desarrollo de metodologías paralelas.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

25. Nuestros esfuerzos de benchmarking están buscando el uso de modelos de recursos corporativos por parte de otras

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

#### QUINTA PARTE

##### INDICACIONES:

Conteste las siguientes preguntas basadas en los cambios de mejora continua durante los últimos 12 meses solamente. Marque con un círculo la respuesta que considere correcta.

01. Las mejoras en nuestra metodología nos han acercado más a nuestros clientes.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

02. Hemos hecho mejoras de software a nuestra metodología.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

3. Hemos realizado mejoras que nos han permitido acelerar la integración de las actividades.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

4. Hemos comprado software que nos ha permitido eliminar algunos de nuestros informes y documentación.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

5. Los cambios en nuestros requisitos de formación han dado lugar a cambios en nuestra metodología.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

6. Los cambios en nuestras condiciones de trabajo (por ejemplo, instalaciones, medio ambiente) nos han permitido racionalizar nuestra metodología (por ejemplo, reducción de papeleo).

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

7. Hemos realizado cambios en la metodología para conseguir la aceptación de toda la empresa.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

8. Los cambios en el comportamiento organizativo han dado lugar a cambios en la metodología.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

9. El apoyo a la gestión ha mejorado hasta el punto de que ahora necesitamos menos puertas y puntos de control en nuestra metodología.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

10. Nuestra cultura es una cultura de cooperación hasta el punto de que se puede utilizar la gestión de proyectos informal en lugar de formal, y se han introducido cambios en el sistema de gestión de proyectos informal.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

11. Los cambios en el poder y la autoridad han resultado en una metodología más flexible (es decir, directrices en lugar de políticas y procedimientos).

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

12. Los requisitos de horas extras exigían cambios en nuestros formularios y procedimientos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

13. Hemos cambiado la forma en que nos comunicamos con nuestros clientes.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

14. Porque las necesidades de nuestros proyectos han cambiado, también lo han hecho las capacidades de nuestros recursos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

15. (Si su organización se ha reestructurado) Nuestra reestructuración causó cambios en los requisitos de aprobación de la metodología.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

16. El crecimiento de la base de negocios de la compañía ha causado mejoras en nuestra metodología.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

d



ENCUESTA PARA DETERMINAR EL ESTADO DE MADUREZ DE LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS DE LA EMPRESA ESEICO S.A

DATOS GENERALES

NOMBRE Y APELLIDOS:

MARCO CHACON HERERA

OCCUPACIÓN LABORAL:

JEFE DISEÑO

PROFESIÓN:

ING CIVIL

PRIMERA PARTE

INDICACIONES:

A continuación encontrará ochenta (80) preguntas con la opción de cinco respuestas cada una, que permitirán indicar sus conocimientos sobre principios básicos en la gestión de proyectos. Por favor seleccionar la respuesta que considere correcta, (SELECCIONE SOLO UNA RESPUESTA).

01. Una definición completa de la gestión del alcance sería:

- A. Gestión de un proyecto en términos de sus objetivos a través de todas las fases y procesos del ciclo de vida
- B. Aprobación de la línea de base del alcance
- C. Aprobación de la carta detallada del proyecto
- D. Control de configuración
- E. Planificación detallada aprobada, incluyendo presupuestos, asignación de recursos, diagramas de responsabilidades lineales y patrocinio de la administración

02. Los tipos más comunes de programas son los diagramas de Gantt, los gráficos de hitos, la línea de equilibrio y los gráficos de:

- A. Redes
- B. Eventos por etapas
- C. Actividades integradas en el calendario
- D. A y C solamente
- E. B y C solamente

03. El actor principal en la comunicación de proyectos es el:

- A. Patrocinador
- B. Gerente de proyecto
- C. Gerente funcional
- D. Equipo funcional
- E. Todo lo anterior

04. El medio más eficaz para determinar el costo de un proyecto es fijar el precio de la propiedad:

- A. Estructura del desglose del trabajo (EDT)
- B. Gráfico de responsabilidad lineal
- C. Carta del proyecto
- D. Declaración del alcance
- E. Plan de gestión

05. Los sindicatos de empleados probablemente satisfarían qué nivel de la jerarquía de necesidades de Maslow?

- A. Pertenecer
- B. Auto-actualización
- C. Estima
- D. Seguridad
- E. Empoderamiento

06. Un documento escrito o ilustrado que describa, defina o especifique los servicios o artículos que se van a adquirir es:

- A. Un documento de especificación
- B. Un diagrama de Gantt
- C. Un plano
- D. Un análisis de riesgos
- E. Ninguno de los anteriores

07. Se denominan eventos o resultados futuros que son favorables:

- A. Riesgos
- B. Oportunidades
- C. Sorpresas
- D. Contingencias
- E. Ninguna de las anteriores

08. Los costos de la no conformidad incluyen:

- A. Costos de prevención
- B. Costos de fallas internas
- C. Costos de fallas externas
- D. B y C solamente
- E. A, B y C

09. Quizás el mayor problema al que se enfrenta el director de proyecto durante las actividades de Integración dentro de una estructura matricial es:

- A. Hacer frente a los empleados que Informan a múltiples jefes
- B. Demasiada participación del patrocinio
- C. Comprensión funcional poco clara de los requisitos técnicos
- D. Aumento de los costos del proyecto
- E. Todo lo anterior

10. Se ha establecido una dotación de recursos para un proyecto. El sobre va del 30 por ciento en I+D al 5 por ciento durante la fabricación. La razón más común para el cambio en el "grosor" de la envoltura es porque:

- A. La reserva de gestión se ha agotado
- B. La exactitud de las estimaciones en la fabricación es peor que la exactitud de las estimaciones en I+D
- C. Siempre se necesitan controles más estrictos a medida que un proyecto comienza a reducirse
- D. Los deseos personales del patrocinador del proyecto son un problema
- E. Ninguno de los anteriores

11. Se llama red de comunicación informal en un proyecto y dentro de una organización:

- A. Un flujo libre hacia arriba
- B. Un flujo horizontal libre
- C. Un flujo de comunicación sin restricciones
- D. Rumores
- E. Una red abierta

12. ¿Cuál de los siguientes métodos es/son los más adecuados para identificar a los "pocos vitales"?

- A. Análisis de Pareto
- B. Análisis de causa y efecto
- C. Análisis de tendencias
- D. Gráficos de control de procesos
- E. Todo lo anterior

13. El "Orden de Precedencia" es:

- A. El documento que especifica el orden (prioridad) en el que se utilizarán los documentos del proyecto cuando sea necesario resolver las incoherencias entre los documentos del proyecto
- B. El orden en el que deben completarse las tareas del proyecto
- C. La relación que las tareas del proyecto tienen entre sí
- D. La lista ordenada (por calidad) de los proveedores seleccionados para una entrega del proyecto
- E. Ninguna de las anteriores

14. Se denominan eventos de riesgo futuros o resultados desfavorables:

- A. Riesgos
- B. Oportunidades
- C. Sorpresas
- D. Contingencias
- E. Ninguna de las anteriores

15. En las pequeñas empresas, los jefes de proyecto y los gerentes de línea lo son:

- A. Nunca la misma persona
- B. Siempre la misma persona
- C. Algunas veces la misma persona
- D. Siempre en desacuerdo el uno con el otro
- E. Forzados a actuar como sus propios padrinos

16. Los ciclos de vida de los proyectos son muy útiles para \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_.

- A. Gestión de la configuración; terminación
- B. Establecimiento de objetivos; recopilación de información
- C. Normalización; control
- D. Gestión de la configuración; actualizaciones semanales del estado
- E. Aprobación; terminación

17. Se llama alisar las necesidades de recursos de un período a otro:

- A. Asignación de recursos
- B. Partición de recursos
- C. Nivelación de recursos
- D. Cuantificación de recursos
- E. Ninguna de las opciones anteriores

18. La diferencia entre el BCWS (coste presupuestado del trabajo planificado) y el BCWP (coste presupuestado del trabajo realizado) se denomina:

- A. La desviación de la fecha
- B. La desviación de los costos
- C. La estimación de la terminación
- D. El costo real del trabajo realizado
- E. Ninguno de los anteriores

19. Los directores de proyectos de I+D en empresas de alta tecnología suelen motivar el uso de \_\_\_\_\_ poder.

- A. Experto
- B. Recompensa
- C. Referente
- D. Identificación
- E. Ninguno de los anteriores

20. Se llama patrón de comunicación recurrente dentro de la organización o empresa del proyecto:

- A. Una matriz de forma libre
- B. Una matriz estructurada
- C. Una red
- D. Un canal rígido
- E. Ninguno de los anteriores

21. Un árbol genealógico de actividades orientado a la tarea o al producto es:

- A. Un plan detallado
- B. Un gráfico de responsabilidad lineal
- C. Una estructura de desglose del trabajo (PEP)
- D. Un sistema de codificación de la cuenta de costos
- E. Una descripción del paquete de trabajo

22. La calidad puede definirse como:

- A. Conformidad con los requisitos
- B. Aptitud para el uso
- C. Mejora continua de los productos y servicios
- D. Atractivo para el cliente
- E. Todo lo anterior excepto D

23. ¿En cuál de las siguientes circunstancias es más probable que compre bienes o servicios en lugar de producirlos internamente?

- A. Su empresa tiene exceso de capacidad y puede producir las mercancías o servicios
- B. Su empresa no tiene exceso de capacidad y no puede producir las mercancías o servicios
- C. Hay muchos proveedores fiables para las mercancías o servicios que usted está intentando aprovisionar pero los proveedores no pueden alcanzar su nivel de calidad
- D. A y B
- E. A y C

24. La mayor desventaja de un gráfico de barras es:

- A. Falta de tiempo
- B. No se puede relacionar con las fechas del calendario
- C. No muestra interrelaciones de actividades
- D. No se puede relacionar con la planificación de la mano de obra
- E. No se puede relacionar con las estimaciones de costos

25. El riesgo del proyecto se define típicamente como una función que consiste en reducir:

- A. Incertidumbre
- B. Daños
- C. Tiempo
- D. Costo
- E. A y B

26. Típicamente, ¿en qué fase del ciclo de vida de un proyecto se incurre en la mayoría de los gastos del proyecto?

- A. Fase conceptual
- B. Fase de desarrollo o diseño
- C. Fase de ejecución
- D. Fase de terminación
- E. Ninguna de las anteriores

27. Pasar del Nivel 3 al Nivel 4 en el plan de la estructura del proyecto (PEP) dará como resultado:

- A. Menos exactitud en la estimación
- B. Mejor control del proyecto
- C. Menores costos de los informes de estado
- D. Mayor probabilidad de que algo caiga por las grietas
- E. Ninguno de los puntos anteriores

28. La gestión de conflictos requiere la resolución de problemas. ¿Cuál de las siguientes técnicas se refiere a menudo como una técnica de resolución de problemas y se utiliza ampliamente en la resolución de conflictos?

- A. Confrontación
- B. Compromiso
- C. Alisamiento
- D. Forzar
- E. Retirada

29. La estimación del efecto del cambio de una variable del proyecto sobre el proyecto global se conoce como:

- A. Coeficiente de aversión al riesgo del director del proyecto
- B. El riesgo total del proyecto
- C. El valor esperado del proyecto
- D. Análisis de sensibilidad
- E. Ninguno de los anteriores

30. Los juegos de poder, la retención de información y las agendas ocultas son ejemplos de ello:

- A. Retroalimentación
- B. Barreras de comunicación
- C. Comunicación indirecta
- D. Mensajes mixtos
- E. Todo lo anterior

31. La terminología básica para redes incluye:

- A. Actividades, eventos, mano de obra, niveles de destreza y holgura
- B. Actividades, documentación, eventos, mano de obra y niveles de destreza
- C. Estimaciones de holgura, actividades, eventos y tiempo
- D. Estimaciones de tiempo, holgura, participación del patrocinio y actividades
- E. Estimaciones de tiempo, tiempo de holgura, redacción de informes, fases del ciclo de vida y tiempos de colisión

32. Los "puntos de control" en el plan de la estructura del proyecto (PEP) utilizados para asignaciones aisladas a puestos de trabajo se denominan:

- A. Paquetes de trabajo
- B. Subtareas
- C. Tareas
- D. Código de cuentas
- E. Puntos de integración

33. Se llama un elemento de proyecto que se encuentra entre dos eventos:

- A. Una actividad
- B. Un nodo de ruta crítica
- C. Un hito libre
- D. Una ranura de tiempo
- E. Un punto de finalización del calendario.

34. La decisión de hacer o comprar se toma en qué etapa del ciclo de contratación?

- A. Un requerimiento
- B. Requisición
- C. Solicitud
- D. premio
- E. Contractual

35. Los elementos básicos de un modelo de comunicación incluyen:

- A. Escuchar, hablar y escuchar el lenguaje de señas
- B. Comunicador, codificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación
- C. Claridad del habla y buenos hábitos de escucha
- D. Lectura, escritura y escucha
- E. Todo lo anterior

36. ¿Cuál de los siguientes puntos no forma parte de la visión generalmente aceptada de la calidad hoy en día?

- A. Los defectos deben ser resaltados y llevados a la superficie
- B. Podemos inspeccionar en calidad
- C. La calidad mejorada ahorra dinero y aumenta el negocio
- D. La gente quiere producir productos de calidad
- E. La calidad está enfocada al cliente

37. Los tres tipos más comunes de estimaciones de costos de proyectos son:

- A. Orden de magnitud, paramétrico y presupuesto
- B. Paramétrico, definitivo y descendente
- C. Orden de magnitud definitivo y ascendente
- D. Orden de magnitud, presupuesto y definitivo
- E. Analogía, paramétrica y descendente

38. Los buenos objetivos del proyecto deben serlo:

- A. General en lugar de específico
- B. Establecido sin tener en cuenta las limitaciones de recursos
- C. Realista y alcanzable
- D. Demasiado complejo
- E. Mensurable, intangible y verificable

39. El proceso de examinar una situación e identificar y clasificar las áreas de riesgo potencial se conoce como:

- A. Identificación del riesgo
- B. Respuesta al riesgo
- C. Lecciones aprendidas o control
- D. Cuantificación del riesgo
- E. Ninguna de las anteriores

40. ¿En qué tipo de contrato es más probable que el contratista controle los costos?

- A. Coste más porcentaje del coste
- B. Precio fijo de la empresa
- C. Tiempo y materiales
- D. Precio fijo de la empresa con ajuste económico de precios
- E. Objetivo de la empresa de incentivos de precio fijo

41. Un proyecto puede definirse mejor como:

- A. Una serie de actividades no relacionadas diseñadas para lograr uno o varios objetivos
- B. Un esfuerzo coordinado de actividades relacionadas diseñadas para lograr una meta sin un punto final bien establecido
- C. Actividades desde la cuna hasta la tumba que deben llevarse a cabo en menos de un año y que consumen recursos humanos y no humanos
- D. Cualquier empresa con un marco de tiempo definible y objetivos bien definidos que consumen tanto recursos humanos como no humanos con ciertas limitaciones
- E. Todo lo anterior

42. La toma de decisiones sobre la gestión de riesgos se divide en tres grandes categorías:

- A. Certeza, riesgo e incertidumbre
- B. Probabilidad, riesgo e incertidumbre
- C. Probabilidad, evento de riesgo e incertidumbre
- D. Peligro, evento de riesgo e incertidumbre
- E. A y D

43. Si hay una serie de \_\_\_\_\_ puntos de datos consecutivos (mínimo) a cada lado de la media en un gráfico de control de calidad, se dice que el proceso está fuera de control.

- A. 3
- B. 7
- C. 9
- D. 5
- E. 11

44. El plan de la estructura del proyecto (PEP), los paquetes de trabajo y el sistema de contabilidad de la empresa están vinculados entre sí:

- A. El código de las cuentas
- B. Las tasas de gastos generales
- C. El sistema de presupuestación
- D. El proceso de presupuestación de capital
- E. Todo lo anterior

45. Un programa puede describirse mejor como:

- A. Una agrupación de actividades relacionadas que duran dos años o más
- B. La primera subdivisión importante de un proyecto
- C. Una agrupación de proyectos, de naturaleza similar, que apoyan un producto o línea de productos
- D. Una línea de productos
- E. Otro nombre para un proyecto

46. ¿Cuál de los siguientes tipos de poder viene a través de la jerarquía organizacional?

- A. Coercitivo, legítimo, referente
- B. Recompensa, coercitivo, experto
- C. Referente, experto, legítimo
- D. Legítimo, coercitivo, premio
- E. Experto, coercitivo, referente

47. La definición más común de éxito del proyecto es:

- A. Dentro del tiempo
- B. Dentro del tiempo y costo.
- C. Dentro de los requisitos de tiempo, costo y rendimiento técnico.
- D. Dentro del tiempo, costo, rendimiento y aceptación por parte del cliente / usuario
- E. Ninguna de las anteriores

48. Se hace referencia a las actividades con una duración de tiempo cero como:

- A. Actividades de camino crítico
- B. Actividades de camino no crítico
- C. Actividades de tiempo libre
- D. Hitos
- E. Ninguna de las anteriores

49. ¿Cuál de los siguientes es el orden correcto para los pasos del proceso de contratación?

- A. Ciclo de solicitud, ciclo de requisitos, ciclo de solicitud, ciclo de adjudicación, ciclo contractual
- B. Ciclo de requisitos, ciclo de solicitud, ciclo de licitación, ciclo de adjudicación, ciclo de adjudicación, ciclo contractual
- C. Ciclo de requisitos, ciclo de adjudicación, ciclo de adjudicación, ciclo de licitación, ciclo contractual
- D. Ciclo de solicitudes, ciclo de requisitos, ciclo de adjudicación, ciclo de adjudicación, ciclo de licitación, ciclo contractual
- E. Ciclo de requisitos, ciclo de solicitudes, ciclo de adjudicación, ciclo de adjudicación, ciclo de contratos, ciclo de licitación

50. Las reservas de efectivo del proyecto se utilizan a menudo para ajustes en los factores de escalada, que pueden estar fuera del control del director del proyecto. Aparte de los posibles costos de financiamiento (intereses) e impuestos, los tres factores de escalamiento más comunes involucran cambios en:

- A. Tasas de recargo, tasas de mano de obra y costos de materiales
- B. Tasas de recargo, desvíos de horarios, reprocesos
- C. Retrabajo, ajustes por costo de vida, horas extras
- D. Costos de materiales, costos de envío y cambios de alcance
- E. Tasas de mano de obra, costos de materiales e informes de costos

51. El camino crítico en una red es el camino que:

- A. Tiene el mayor grado de riesgo
- B. Alargará el proyecto si las actividades en este camino toman más tiempo de lo anticipado
- C. Debe ser completado antes que todos los otros caminos
- D. Todos los anteriores
- E. A y B solamente

52. La principal diferencia entre la gestión de proyectos y la gestión de línea es que el director de proyecto puede no tener ningún control sobre qué función básica de gestión?

- A. Toma de decisiones
- B. Dotación de personal
- C. Recompensa
- D. Búsqueda/seguimiento
- E. Revisión

53. ¿En qué fase de un proyecto es mayor la incertidumbre?

- A. Diseño
- B. Desarrollo/ejecución
- C. Concepto
- D. Eliminación
- E. Todo lo anterior

54. En la visión actual de la calidad, ¿quién define la calidad?

- A. Personal directivo superior
- B. Gestión de proyectos
- C. Gestión funcional
- D. Trabajadores
- E. Clientes

55. Los gerentes de proyecto necesitan habilidades de comunicación y negociación excepcionalmente buenas principalmente porque

- A. Pueden estar dirigiendo un equipo sobre el cual no tienen control directo
- B. Las actividades de adquisición requieren este mandato
- C. Se espera que sean expertos técnicos
- D. Deben proporcionar sesiones informativas ejecutivas/de clientes/patrocinadores
- E. Todo lo anterior

56. Para una comunicación efectiva, el mensaje debe estar orientado a:

- A. El iniciador
- B. El receptor
- C. Los medios de comunicación
- D. El estilo de gestión
- E. La cultura corporativa

57. En el pasado, la mayoría de los gerentes de proyectos han venido de campos \_\_\_\_\_ sin la capacitación o educación adecuada en habilidades de \_\_\_\_\_.

- A. Técnico; contabilidad/finanzas
- B. Técnico; gestión
- C. Técnico; psicológico
- D. Comercialización; orientado a la tecnología
- E. Negocios; conocimientos técnicos de fabricación

58. En un diagrama de precedencia, se llama la flecha entre dos cuadros:

- A. Una actividad
- B. Una restricción
- C. Un evento
- D. El camino crítico
- E. Ninguno de los anteriores

59. ¿En qué tipo de contrato es menos probable que el contratista controle los costos?

- A. Costo más porcentaje del costo
- B. Precio fijo de la empresa
- C. Tiempo y materiales
- D. Orden de compra
- E. Objetivo de la empresa de incentivos de precio fijo

60. El cierre financiero de un proyecto lo dicta:

- A. Todos los fondos del proyecto han sido gastados
- B. Ningún número de cargos ha sido excedido
- C. Ningún trabajo de seguimiento de este cliente es posible
- D. No se pueden hacer más cargos contra el proyecto
- E. Todo lo anterior

61. Se llama una visualización gráfica de los costes acumulados y de las horas de trabajo tanto para los costes presupuestados como para los costes reales, trazada en función del tiempo:

- A. Una línea de tendencia
- B. Un análisis de tendencia
- C. Una curva S
- D. Un Informe de finalización porcentual
- E. Un Informe de valor ganado

62. Los límites de control superior e inferior se ajustan normalmente:

- A. 3 desviaciones estándar de la media en cada dirección
- B. 3 varianzas de la media en cada dirección
- C. Dentro de los límites de especificación superior e inferior
- D. Detectar y marcar cuando un proceso puede estar fuera de control
- E. Todo lo anterior

63. La principal diferencia entre las redes PERT y CPM es:

- A. PERT requiere tres estimaciones de tiempo mientras que CPM requiere una estimación de tiempo
- B. PERT se utiliza para proyectos de construcción mientras que CPM se utiliza para I+D C. PERT se ocupa sólo del tiempo mientras que CPM también incluye costes y disponibilidad de recursos
- D. PERT requiere soluciones informáticas mientras que CPM es una técnica manual
- E. PERT se mide en días mientras que CPM utiliza semanas o meses

64. La forma más común de comunicación organizacional es:

- A. Hacia arriba a la gerencia
- B. Hacia abajo a los subordinados
- C. Horizontal a los pares
- D. Horizontal a los clientes
- E. Todo lo anterior

65. El objetivo final de la gestión de riesgos es:

- A. Análisis
- B. Mitigación
- C. Evaluación
- D. Planificación de contingencias
- E. Todo lo anterior

66. La forma de organización tradicional tiene la desventaja de:

- A. Presupuestación funcional compleja
- B. Canales de comunicación mal establecidos
- C. Ningún punto focal único para los clientes/patrocinadores
- D. Capacidad de reacción lenta
- E. Uso inflexible de la mano de obra

67. ¿Cuál de los siguientes factores no es un factor a considerar al seleccionar un tipo de contrato?

- A. El tipo/complejidad del requisito
- B. La urgencia del requisito
- C. El análisis coste/precio
- D. El alcance de la competencia de precios
- E. Todos son factores a considerar

68. ¿Cuál de los siguientes puntos no es indicativo de los puntos de vista actuales sobre el proceso de gestión de calidad?

- A. Los defectos deben destacarse
- B. La atención debe centrarse en las especificaciones escritas
- C. La responsabilidad de la calidad recae principalmente en la dirección, pero todos deben participar
- D. La calidad ahorra dinero
- E. La identificación de los problemas conduce a soluciones cooperativas

69. El documento que describe los detalles de la tarea en términos de características físicas y coloca el riesgo de rendimiento en el comprador es:

- A. Una especificación de diseño
- B. Una especificación funcional
- C. Una especificación de rendimiento
- D. Una especificación de proyecto
- E. Todo lo anterior

70. La comunicación más rápida y eficaz se produce entre las personas con:

- A. Puntos de vista comunes
- B. Intereses disímiles
- C. Grados avanzados
- D. La capacidad de reducir las barreras de percepción
- E. Buenas habilidades de codificación

71. Se llama asignación de recursos en un intento de encontrar el cronograma de proyecto más corto que sea consistente con los límites de recursos fijos:

- A. Asignación de recursos
- B. Partición de recursos:
- C. Recursos: nivelación
- D. Cuantificación de recursos
- E. Ninguno de los anteriores

72. El proceso de realizar un análisis para determinar la probabilidad de que ocurran eventos de riesgo y las consecuencias asociadas con su ocurrencia se conoce como:

- A. Identificación del riesgo
- B. Respuesta al riesgo
- C. Lecciones aprendidas o control
- D. Cuantificación del riesgo
- E. Ninguna de las anteriores

73. El método más común para fijar el precio de las horas de trabajo no cargadas para un proyecto de tres años sería:

- A. Fijar el precio de las horas con el salario real de las personas a ser asignadas
- B. Fijar el precio del trabajo usando una tasa de mano de obra promedio de toda la compañía
- C. Fijar el precio del trabajo usando una tasa de mano de obra promedio de un grupo funcional
- D. Todas las anteriores
- E. A y B solamente

74. ¿Cuál de los siguientes puntos se aplica a la gestión de calidad moderna?

- A. La calidad es definida por el cliente
- B. La calidad se ha convertido en un arma competitiva
- C. La calidad es ahora una parte integral de la planificación estratégica
- D. La calidad está vinculada a la rentabilidad tanto en el mercado como en los costes
- E. Todas son verdaderas

75. Un director de proyecto puede intercambiar información con el equipo del proyecto, ¿a través de qué medios?

- A. Táctil
- B. Audio
- C. Olfativo
- D. Visual
- E. Todo lo anterior

76. Las técnicas y métodos utilizados para reducir o controlar el riesgo se conocen como:

- A. Identificación del riesgo
- B. Respuesta al riesgo
- C. Lecciones aprendidas o control
- D. Cuantificación del riesgo
- E. Ninguna de las anteriores

77. Un instrumento contractual preliminar por escrito que autoriza al contratista a comenzar a trabajar inmediatamente se conoce como:

- A. Un contrato definitivo
- B. Un contrato preliminar
- C. Una carta de contrato/carta de intención
- D. Una orden de compra
- E. Un arreglo de precios

78. Una empresa dedicada a la calidad suele impartir formación para:

- A. Personal directivo superior
- B. Trabajadores por horas
- C. Trabajadores asalariados
- D. Todos los empleados
- E. Directores de proyectos

79. La forma más común de comunicación del proyecto es:

- A. Hacia arriba al patrocinador ejecutivo
- B. Hacia abajo a los subordinados
- C. Lateral al equipo y a las organizaciones de línea
- D. Lateral a los clientes
- E. Diagonalmente a la alta gerencia del cliente.

80. Durante una reunión de revisión del proyecto, descubrimos que nuestro proyecto de \$250,000 tiene una variación negativa (atrasada) de \$20,000, lo que equivale al 12 por ciento del trabajo programado hasta ese momento. Por lo tanto, podemos concluir que:

- A. El proyecto se completará tarde
- B. El camino crítico se ha alargado
- C. Los costos están siendo sobrepasados
- D. Se requerirán horas extras para mantener el camino crítico original
- E. Ninguno de los puntos anteriores

## SEGUNDA PARTE

### INDICACIONES:

Las siguientes 20 preguntas se refieren al Nivel 2 de madurez. Por favor, conteste cada pregunta con la mayor honestidad posible. Marque con un círculo la respuesta que considere correcta.

01. Mi empresa reconoce la necesidad de la gestión de proyectos. Esta necesidad se reconoce en todos los niveles de la administración, incluida la administración superior.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

02. Mi empresa cuenta con un sistema para gestionar tanto los costes como los plazos. El sistema requiere números de cargo y códigos de cuenta de costes. El sistema notifica desviaciones de los objetivos planificados.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

03. Mi compañía ha reconocido los beneficios que son posibles de implementar la gestión de proyectos. Estos beneficios han sido reconocidos en todos los niveles de la administración, incluida la administración superior.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

04. Mi empresa (o división) tiene una metodología de gestión de proyectos bien definida que utiliza fases de ciclo de vida.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

05. Nuestros ejecutivos apoyan visiblemente la gestión de proyectos a través de presentaciones ejecutivas, correspondencia y asistiendo ocasionalmente a las reuniones/informaciones del equipo del proyecto.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

06. Mi empresa está comprometida con la calidad de la planificación inicial. Tratamos de hacer lo mejor que podemos en la planificación.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

07. Nuestros gerentes de línea de nivel bajo y medio apoyan total y visiblemente el proceso de gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

08. Mi empresa está haciendo todo lo posible para minimizar el alcance "sigiloso" (es decir, cambios de alcance) de nuestros proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

09. Nuestros gerentes de línea están comprometidos no sólo con la gestión de proyectos, sino también con las promesas hechas a los gerentes de proyectos en cuanto a los entregables.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

10. Los ejecutivos de mi organización tienen un buen conocimiento de los principios de la gestión de proyectos

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

11. Mi empresa ha seleccionado uno o más paquetes de software de gestión de proyectos para que se utilicen como sistema de seguimiento de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

12. Nuestros gerentes de línea de nivel bajo y medio han sido entrenados y educados en la gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

13. Nuestros ejecutivos entienden el patrocinio de proyectos y sirven como patrocinadores de proyectos seleccionados.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

14. Nuestros ejecutivos han reconocido o identificado las aplicaciones de la gestión de proyectos en varias partes de nuestro negocio.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

15. Mi empresa ha integrado con éxito el control de costes y plazos tanto para la gestión de proyectos como para la elaboración de informes.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

16. Mi empresa ha desarrollado un plan de estudios de gestión de proyectos (es decir, más de uno o dos cursos) para mejorar las habilidades de gestión de proyectos de nuestros empleados.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

17. Nuestros ejecutivos han reconocido lo que se debe hacer para lograr la madurez en la gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

18. Mi empresa considera y trata la gestión de proyectos como una profesión y no como un trabajo a tiempo parcial.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

19. Nuestros gerentes de línea de nivel bajo y medio están dispuestos a liberar a sus empleados para la capacitación en gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

20. Nuestros ejecutivos han demostrado una voluntad de cambiar nuestra forma de hacer negocios para madurar en la gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

### TERCERA PARTE

#### INDICACIONES:

A continuación encontrará cuarenta y dos (42) preguntas de tipo elección múltiple siguientes, las cuales le permitirán comparar su organización contra otras empresas con respecto al Nivel 3 y al Hexágono de la Excelencia. Por favor escoja un y sólo una respuesta por pregunta.

01. Mi empresa utiliza activamente los siguientes procesos:

- A. Sólo gestión de calidad total (TQM)
- B. Ingeniería concurrente (acortamiento del tiempo de desarrollo de los productos) sólo
- C. TQM y sólo ingeniería concurrente
- D. Gestión de riesgos sólo
- E. Gestión de riesgos e ingeniería concurrente sólo
- F. Gestión de riesgos, ingeniería concurrente y TQM

02. ¿En qué porcentaje de sus proyectos utiliza los principios de la gestión de calidad total?

- A. 0 por ciento
- B. 5-10 por ciento
- C. 10-25 por ciento
- D. 25-50 por ciento
- E. 50-75 por ciento
- F. 75-100 por ciento

03. ¿En qué porcentaje de sus proyectos utiliza los principios de gestión de riesgos?

- A. 0 por ciento
- B. 5-10 por ciento
- C. 10-25 por ciento
- D. 25-50 por ciento
- E. 50-75 por ciento
- F. 75-100 por ciento

04. ¿En qué porcentaje de sus proyectos intenta comprimir los plazos de entrega del producto, realizando el trabajo en paralelo en lugar de en serie?

- A. 0 por ciento
- B. 5-10 por ciento
- C. 10-25 por ciento
- D. 25-50 por ciento
- E. 50-75 por ciento
- F. 75-100 por ciento

05. El proceso de gestión de riesgos de mi empresa se basa en:

- A. No utilizamos gestión de riesgos
- B. Riesgos financieros solamente
- C. Riesgos técnicos solamente
- D. Riesgos de programación solamente
- E. Una combinación de riesgos financieros, técnicos y de programación basados en el proyecto

06. La metodología de gestión de riesgos en mi empresa es:

- A. Inexistente
- B. Más informal que formal
- C. Basado en una metodología estructurada apoyada por políticas y procedimientos
- D. Basado en una metodología estructurada apoyada por políticas, procedimientos y formularios estandarizados para ser completados

07. ¿Cuántas metodologías de gestión de proyectos diferentes existen en su organización (es decir, considere una metodología de desarrollo de sistemas para proyectos de SIG diferente de una metodología de gestión de proyectos de desarrollo de

- A. No tenemos metodologías
- B. 1
- C. 2-3
- D. 4-5
- E. Más de 5

08. En cuanto a la evaluación comparativa:

- A. Mi empresa nunca ha intentado utilizar el benchmarking
- B. Mi empresa ha realizado benchmarking e implementado cambios pero no para la gestión de proyectos.
- C. Mi empresa ha realizado benchmarking de gestión de proyectos pero no se han realizado cambios.
- D. Mi empresa ha realizado benchmarking de gestión de proyectos y se han realizado cambios.

09. La cultura corporativa de mi empresa se describe mejor con el concepto de:

- A. Reporte de un solo jefe
- B. Reporte de jefes múltiples
- C. Equipos dedicados sin empoderamiento
- D. Equipos no dedicados sin empoderamiento
- E. Equipos dedicados con empoderamiento
- F. Equipos no dedicados con empoderamiento

10. Con respecto a la moral y la ética, mi compañía cree que:

- A. El cliente siempre tiene razón
- B. Las decisiones deben tomarse en la siguiente secuencia: primero en el mejor interés del cliente, luego en la compañía, luego en los empleados
- C. Las decisiones deben tomarse en la siguiente secuencia: primero en el mejor interés de la compañía, luego en el del cliente y por último en el de los empleados
- D. No tenemos una política escrita ni un conjunto de estándares.

11. Mi empresa realiza cursos de formación interna sobre:

- A. Moralidad y ética dentro de la empresa
- B. Moralidad y ética en el trato con los clientes
- C. Buenas prácticas empresariales
- D. Todas las anteriores E. Ninguna de las anteriores
- F. Por lo menos dos de las tres primeras

12. En cuanto al alcance, el avance o el alcance cambia, nuestra cultura:

- A. Desalienta los cambios después del inicio del proyecto
- B. Permite cambios sólo hasta cierto punto en el ciclo de vida del proyecto usando un proceso formal de control de cambios
- C. Permite cambios en cualquier parte del ciclo de vida del proyecto usando un proceso formal de control de cambios
- D. Permite cambios pero sin ningún proceso formal de control

13. Nuestra cultura parece estar basada en eso:

- A. Políticas
- B. Procedimientos (incluidos los formularios que deben cumplimentarse)
- C. Políticas y procedimientos
- D. Directrices
- E. Políticas, procedimientos y directrices

14. Las culturas son cuantitativas (políticas, procedimientos, formas y directrices), conductuales o de compromiso. La cultura en mi compañía es probablemente \_\_\_\_\_ por ciento conductual.

- A. 10-25 por ciento
- B. 25-50 por ciento
- C. 50-60 por ciento
- D. 60-75 por ciento
- E. Más del 75 por ciento

15. Nuestra estructura organizativa es:

- A. Tradicional (predominantemente vertical)
- B. Una matriz fuerte (es decir, el gerente de proyecto proporciona la mayor parte de la dirección técnica)
- C. Una matriz débil (es decir, los gerentes de línea proporcionan la mayor parte de la dirección técnica)
- D. Usamos equipos colocados
- E. No sé cuál es la estructura: la gerencia la cambia diariamente

16. Cuando se le asigna como líder de proyecto, nuestro gerente de proyecto obtiene recursos por medio de:

- A. "Luchando" por las mejores personas disponibles
- B. Negociando con los gerentes de línea por las mejores personas disponibles
- C. Negociando por los resultados en lugar de por las personas
- D. Usando a la alta gerencia para ayudar a conseguir a las personas apropiadas
- E. Tomando lo que sea que él o ella obtenga, sin hacer preguntas

17. Nuestros gerentes de línea:

- A. Aceptan la responsabilidad total por el trabajo en su línea
- B. Piden a los gerentes de proyecto que acepten la responsabilidad total
- C. Tratan de compartir la responsabilidad con los gerentes de proyecto
- D. Hacen que los empleados asignados rindan cuentas
- E. No saben el significado de la palabra "responsabilidad"; no es parte de nuestro vocabulario.

18. En la cultura dentro de nuestra compañía, la persona con mayor probabilidad de ser responsable de la integridad técnica final del producto final es/está:

- A. Los empleados asignados
- B. El jefe de proyecto
- C. El jefe de línea
- D. El patrocinador del proyecto
- E. Todo el equipo

19. En nuestra empresa, la autoridad del director de proyecto proviene de:

- A. Dentro de sí mismo, cualquier cosa que pueda hacer con
- B. El superior inmediato del director de proyecto
- C. Descripciones de trabajo documentadas
- D. Informalmente a través del patrocinador del proyecto en forma de carta de nombramiento o carta de nombramiento.

20. Después de la aprobación del proyecto, nuestros patrocinadores del proyecto tienden a hacerlo:

- A. Volverse invisible, incluso cuando sea necesario
- B. Microdirigir
- C. Esperar reuniones informativas a nivel de resumen una vez a la semana
- D. Esperar reuniones informativas a nivel de resumen una vez cada dos semanas
- E. Involucrarse sólo cuando ocurra un problema crítico o a petición del gerente de proyecto o de los gerentes de línea.

21. ¿Qué porcentaje de sus proyectos tienen patrocinadores que están a nivel de director o superior?

- A. 0-10 por ciento
- B. 10-25 por ciento
- C. 25-50 por ciento
- D. 50-75 por ciento
- E. Más del 75 por ciento

22. ¿Mi empresa ofrece aproximadamente cuántos cursos de formación interna diferentes para los empleados (cursos que se pueden considerar relacionados con el proyecto)?

- A. Menos de 5
- B. 6-10
- C. 11-20
- D. 21-30
- E. Más de 30

23. Con respecto a la respuesta anterior, ¿qué porcentaje de los cursos son más conductuales que cuantitativos?

- A. Menos del 10 por ciento
- B. 10-25 por ciento
- C. 25-50 por ciento
- D. 50-75 por ciento
- E. Más del 75 por ciento

24. Mi compañía cree eso:

- A. La gestión de proyectos es un trabajo a tiempo parcial
- B. La gestión de proyectos es una profesión
- C. La gestión de proyectos es una profesión y debemos certificarnos como profesionales de gestión de proyectos, pero a nuestro propio costo
- D. La gestión de proyectos es una profesión y nuestra empresa paga para que obtengamos la certificación
- E. No tenemos gerentes de proyectos en nuestra empresa

25. Mi empresa cree que la formación debería ser:

- A. Realizada a petición de los empleados
- B. Realizada para satisfacer una necesidad a corto plazo
- C. Realizada para satisfacer necesidades a corto y largo plazo
- D. Realizada sólo si existe un retorno sobre la inversión en dólares de capacitación

26. Mi empresa cree que el contenido de los cursos de formación está mejor determinado por:

- A. El instructor
- B. El Departamento de Recursos Humanos
- C. Gerencia D. Empleados que recibirán la capacitación
- E. Personalización después de una auditoría de los empleados y gerentes

27. ¿Qué porcentaje de los cursos de formación en gestión de proyectos contiene estudios de casos documentados de lecciones aprendidas de otros proyectos de su empresa?

- A. Ninguno
- B. Menos del 10 por ciento
- C. 10-25 por ciento
- D. 25-50 por ciento
- E. Más del 50 por ciento

28. ¿Qué porcentaje de los ejecutivos de su organización funcional (no corporativa) han asistido a programas de capacitación o reuniones informativas para ejecutivos diseñadas específicamente para mostrar a los ejecutivos lo que pueden hacer para ayudar a madurar la gestión de proyectos?

- A. ¡Ninguno! Nuestros ejecutivos lo saben todo
- B. Menos del 25 por ciento
- C. 25-50 por ciento
- D. 50-75 por ciento
- E. Más del 75 por ciento

29. En mi compañía, los empleados son promovidos a gerencia porque:

- A. Son expertos técnicos
- B. Demuestran las habilidades administrativas de un gerente profesional
- C. Saben cómo tomar decisiones de negocios sólidas
- D. Están en la cima de su categoría salarial
- E. No tenemos otro lugar donde colocarlos

30. Se debe redactar un informe y presentarlo al cliente. Descuidando el costo de acumular la información, el costo aproximado por página para un informe típico es:

- A. No tengo idea
- B. \$100-200 por página
- C. \$200-500 por página
- D. Más de \$500 por página
- E. Gratis; los empleados exentos de nuestra compañía preparan los informes en casa en su propio tiempo.

31. La cultura dentro de nuestra organización se describe mejor como:

- A. Gestión informal de proyectos basada en la confianza, la comunicación y la cooperación
- B. Formalidad basada en políticas y procedimientos para todo
- C. Gestión de proyectos que prospera en las relaciones formales de autoridad
- D. La intromisión del ejecutivo, que obliga a una sobreabundancia de documentación
- E. Nadie que confíe en las decisiones de nuestros gerentes de proyecto

32. ¿Qué porcentaje del tiempo del gerente de proyecto dedica cada semana a la preparación de informes?

- A. 5-10 por ciento
- B. 10-20 por ciento
- C. 20-40 por ciento
- D. 40-60 por ciento
- E. Más del 60 por ciento

33. Durante la planificación del proyecto, la mayoría de nuestras actividades se llevan a cabo utilizando:

- A. Políticas
- B. Procedimientos
- C. Pautas
- D. Listas de verificación
- E. Ninguna de las anteriores

34. La duración típica de una reunión de revisión del estado del proyecto con la alta gerencia es:

- A. Menos de 30 minutos
- B. 30-60 minutos
- C. 60-90 minutos
- D. 90 minutos-2 horas
- E. Más de 2 horas

35. Nuestros clientes nos exigen que gestionemos nuestros proyectos:

- A. Informalmente
- B. Formalmente, pero sin entrometimiento del cliente
- C. Formalmente, pero con entrometimiento del cliente
- D. Es nuestra elección siempre y cuando se cumplan los resultados.

36. Mi compañía cree que los empleados pobres:

- A. Nunca deben ser asignados a los equipos
- B. Una vez asignados a un equipo, son responsabilidad del gerente de proyecto para la supervisión
- C. Una vez asignados a un equipo, son responsabilidad de su gerente de línea para la supervisión
- D. Pueden ser efectivos si son asignados al equipo correcto
- E. Deben ser promovidos a la gerencia.

37. Los empleados que son asignados a un equipo de proyecto (ya sea a tiempo completo o parcial) tienen una evaluación del desempeño realizada por:

- A. Su línea sólo administra
- B. El gerente del proyecto sólo
- C. Tanto el gerente del proyecto como los gerentes de línea
- D. Tanto el gerente del proyecto como los gerentes de línea, junto con una revisión por parte del patrocinador.

38. Las habilidades que probablemente serán las más importantes para los gerentes de proyectos de mi compañía a medida que avanzamos hacia el siglo XXI son las siguientes

- A. Conocimientos técnicos y liderazgo
- B. Gestión de riesgos y conocimiento de la empresa
- C. Técnicas de integración y gestión de riesgos
- D. Técnicas de integración y conocimiento de la empresa
- E. Técnicas de comunicación y comprensión técnica

39. En mi organización, las personas asignadas como líderes de proyecto suelen ser:

- A. Gerentes de primera línea
- B. Gerentes de primera o segunda línea
- C. Cualquier nivel de gerencia
- D. Usualmente empleados no gerenciales
- E. Cualquier persona en la compañía

40. Los gerentes de proyecto de mi organización han recibido por lo menos cierto grado de capacitación en:

- A. Estudios de viabilidad
- B. Análisis de coste-beneficio
- C. Tanto A como B
- D. Nuestros directores de proyecto suelen ser contratados tras la aprobación o la adjudicación del proyecto.

41. Nuestros gerentes de proyecto son alentados a hacerlo:

- A. Asumir riesgos
- B. Asumir riesgos con la aprobación de la alta gerencia
- C. Asumir riesgos con la aprobación de los patrocinadores del proyecto
- D. Evitar riesgos

42. Considere la siguiente declaración: Nuestros gerentes de proyecto tienen un interés sincero en lo que le sucede a cada miembro del equipo después de que el proyecto está programado para ser completado.

- A. Totalmente de acuerdo
- B. De acuerdo
- C. No estoy seguro
- D. En desacuerdo
- E. Totalmente en desacuerdo

#### CUARTA PARTE

##### INDICACIONES:

Las siguientes 25 preguntas se refieren a la evaluación comparativa. Por favor, conteste cada pregunta con la mayor honestidad posible. Marque con un círculo la respuesta que usted cree que es correcta, no la respuesta que usted cree que la pregunta está buscando.

01. Nuestros estudios de benchmarking han encontrado empresas con procesos de control de costes más estrictos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

02. Nuestros estudios de benchmarking han encontrado empresas con un mejor análisis de impacto durante el control del cambio de alcance.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

03. Nuestros estudios de benchmarking han encontrado que las empresas están llevando a cabo la gestión de riesgos mediante el análisis del nivel detallado de la estructura de desglose del trabajo (EDT).

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

04. Nuestros estudios de benchmarking están investigando la participación de los proveedores en las actividades de gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

05. Nuestros estudios de benchmarking están investigando la participación de los clientes en las actividades de gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

06. Nuestros estudios de benchmarking están investigando cómo obtener una mayor lealtad/utilización de nuestra metodología de gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

07. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en las industrias de la misma área de negocio que nuestra empresa.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

08. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en industrias no similares (es decir, industrias en diferentes áreas de

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

09. Nuestros esfuerzos de referencia se centran en las industrias no similares para buscar nuevas ideas y nuevas aplicaciones para la gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

10. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en las actividades de ingeniería concurrentes de otras empresas para ver cómo realizan la programación y el seguimiento de piezas.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

11. Nuestros esfuerzos de benchmarking han encontrado otras compañías que están realizando análisis de restricciones de recursos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

12. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en la forma en que otras empresas gestionan a sus clientes durante el proceso de gestión de cambios.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

13. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en la forma en que otras empresas involucran a sus clientes durante las actividades de gestión de riesgos

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

14. Nuestros esfuerzos de benchmarking están buscando mejoras de software a través de actualizaciones internas.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

15. Nuestros esfuerzos de benchmarking están buscando mejoras de software a través de nuevas compras.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

16. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en la forma en que otras empresas atraen a nuevos usuarios internos a su metodología de gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

17. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en la forma en que otras empresas llevan a cabo la gestión técnica de

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

18. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en cómo otras empresas obtienen una mayor eficiencia y eficacia de su metodología de gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

19. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en cómo obtener un menor coste de calidad.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

20. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en la forma en que otras empresas están llevando a cabo la gestión de riesgos durante las actividades de ingeniería concurrentes.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

21. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en la forma en que otras empresas utilizan los proyectos de mejora como parte de la gestión del cambio de alcance.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

22. Nuestros esfuerzos de benchmarking están buscando formas de integrar los procesos existentes en nuestra singular

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

23. Nuestros esfuerzos de benchmarking están buscando formas en las que otras empresas han integrado nuevas metodologías y procesos en su singular metodología.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

24. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en la forma en que otras compañías manejan o desalientan el desarrollo de metodologías paralelas.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

25. Nuestros esfuerzos de benchmarking están buscando el uso de modelos de recursos corporativos por parte de otras

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

#### QUINTA PARTE

##### INDICACIONES:

Conteste las siguientes preguntas basadas en los cambios de mejora continua durante los últimos 12 meses solamente. Marque con un círculo la respuesta que considere correcta.

01. Las mejoras en nuestra metodología nos han acercado más a nuestros clientes.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

02. Hemos hecho mejoras de software a nuestra metodología.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

03. Hemos realizado mejoras que nos han permitido acelerar la integración de las actividades.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

04. Hemos comprado software que nos ha permitido eliminar algunos de nuestros informes y documentación.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

05. Los cambios en nuestros requisitos de formación han dado lugar a cambios en nuestra metodología.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

06. Los cambios en nuestras condiciones de trabajo (por ejemplo, instalaciones, medio ambiente) nos han permitido racionalizar nuestra metodología (por ejemplo, reducción de papeleo).

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

07. Hemos realizado cambios en la metodología para conseguir la aceptación de toda la empresa.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

08. Los cambios en el comportamiento organizativo han dado lugar a cambios en la metodología.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

09. El apoyo a la gestión ha mejorado hasta el punto de que ahora necesitamos menos puertas y puntos de control en nuestra metodología.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

10. Nuestra cultura es una cultura de cooperación hasta el punto de que se puede utilizar la gestión de proyectos informal en lugar de formal, y se han introducido cambios en el sistema de gestión de proyectos informal.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

11. Los cambios en el poder y la autoridad han resultado en una metodología más flexible (es decir, directrices en lugar de políticas y procedimientos).

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

12. Los requisitos de horas extras exigen cambios en nuestros formularios y procedimientos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

13. Hemos cambiado la forma en que nos comunicamos con nuestros clientes.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

14. Porque las necesidades de nuestros proyectos han cambiado, también lo han hecho las capacidades de nuestros recursos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

15. (Si su organización se ha reestructurado) Nuestra reestructuración causó cambios en los requisitos de aprobación de la metodología.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

16. El crecimiento de la base de negocios de la compañía ha causado mejoras en nuestra metodología.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---



ENCUESTA PARA DETERMINAR EL ESTADO DE MADUREZ DE LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS DE LA EMPRESA ESEICO S.A

DATOS GENERALES

NOMBRE Y APELLIDOS:  
PROFESIÓN:

YOMARA ROMERO  
ING. CIVIL

OCCUPACIÓN LABORAL:

GERENTE CONSTRUCTIVA

PRIMERA PARTE

INDICACIONES:

A continuación encontrará ochenta (80) preguntas con la opción de cinco respuestas cada una, que permitirán indicar sus conocimientos sobre principios básicos en la gestión de proyectos. Por favor seleccionar la respuesta que considere correcta, (SELECCIONE SOLO UNA RESPUESTA).

01. Una definición completa de la gestión del alcance sería:

- A. Gestión de un proyecto en términos de sus objetivos a través de todas las fases y procesos del ciclo de vida
- B. Aprobación de la línea de base del alcance
- C. Aprobación de la carta detallada del proyecto
- D. Control de configuración
- E. Planificación detallada aprobada, incluyendo presupuestos, asignación de recursos, diagramas de responsabilidades lineales y patrocinio de la administración

02. Los tipos más comunes de programas son los diagramas de Gantt, los gráficos de hitos, la línea de equilibrio y los gráficos de:

- A. Redes
- B. Eventos por etapas
- C. Actividades integradas en el calendario
- D. A y C solamente
- E. B y C solamente

03. El actor principal en la comunicación de proyectos es el:

- A. Patrocinador
- B. Gerente de proyecto
- C. Gerente funcional
- D. Equipo funcional
- E. Todo lo anterior

04. El medio más eficaz para determinar el costo de un proyecto es fijar el precio de la propiedad:

- A. Estructura del desglose del trabajo (EDT)
- B. Gráfico de responsabilidad lineal
- C. Carta del proyecto
- D. Declaración del alcance
- E. Plan de gestión

05. Los sindicatos de empleados probablemente satisfarían qué nivel de la jerarquía de necesidades de Maslow?

- A. Pertenecer
- B. Auto-actualización
- C. Estima
- D. Seguridad
- E. Empoderamiento

06. Un documento escrito o ilustrado que describa, defina o especifique los servicios o artículos que se van a adquirir es:

- A. Un documento de especificación
- B. Un diagrama de Gantt
- C. Un plano
- D. Un análisis de riesgos
- E. Ninguno de los anteriores

07. Se denominan eventos o resultados futuros que son favorables:

- A. Riesgos
- B. Oportunidades
- C. Sorpresas
- D. Contingencias
- E. Ninguna de las anteriores

08. Los costos de la no conformidad incluyen:

- A. Costos de prevención
- B. Costos de fallas internas
- C. Costos de fallas externas
- D. B y C solamente
- E. A, B y C

09. Quizás el mayor problema al que se enfrenta el director de proyecto durante las actividades de integración dentro de una estructura matricial es:

- A. Hacer frente a los empleados que informan a múltiples jefes
- B. Demasiada participación del patrocinio
- C. Comprensión funcional poco clara de los requisitos técnicos
- D. Aumento de los costos del proyecto
- E. Todo lo anterior

10. Se ha establecido una dotación de recursos para un proyecto. El sobre va del 30 por ciento en I+D al 5 por ciento durante la fabricación. La razón más común para el cambio en el "grosor" de la envoltura es porque:

- A. La reserva de gestión se ha agotado
- B. La exactitud de las estimaciones en la fabricación es peor que la exactitud de las estimaciones en I+D
- C. Siempre se necesitan controles más estrictos a medida que un proyecto comienza a reducirse
- D. Los deseos personales del patrocinador del proyecto son un problema
- E. Ninguno de los anteriores

11. Se llama red de comunicación informal en un proyecto y dentro de una organización:

- A. Un flujo libre hacia arriba
- B. Un flujo horizontal libre
- C. Un flujo de comunicación sin restricciones
- D. Rumores
- E. Una red abierta

12. ¿Cuál de los siguientes métodos es/son los más adecuados para identificar a los "pocos vitales"?

- A. Análisis de Pareto
- B. Análisis de causa y efecto
- C. Análisis de tendencias
- D. Gráficos de control de procesos
- E. Todo lo anterior

13. El "Orden de Precedencia" es:

- A. El documento que especifica el orden (prioridad) en el que se utilizarán los documentos del proyecto cuando sea necesario resolver las incoherencias entre los documentos del proyecto
- B. El orden en el que deben completarse las tareas del proyecto
- C. La relación que las tareas del proyecto tienen entre sí
- D. La lista ordenada (por calidad) de los proveedores seleccionados para una entrega del proyecto
- E. Ninguna de las anteriores

14. Se denominan eventos de riesgo futuros o resultados desfavorables:

- A. Riesgos
- B. Oportunidades
- C. Sorpresas
- D. Contingencias
- E. Ninguna de las anteriores

15. En las pequeñas empresas, los jefes de proyecto y los gerentes de línea lo son:

- A. Nunca la misma persona
- B. Siempre la misma persona
- C. Algunas veces la misma persona
- D. Siempre en desacuerdo el uno con el otro
- E. Forzados a actuar como sus propios padrinos

16. Los ciclos de vida de los proyectos son muy útiles para \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_.

- A. Gestión de la configuración; terminación
- B. Establecimiento de objetivos; recopilación de información
- C. Normalización; control
- D. Gestión de la configuración; actualizaciones semanales del estado
- E. Aprobación; terminación

17. Se llama alisar las necesidades de recursos de un período a otro:

- A. Asignación de recursos
- B. Partición de recursos
- C. Nivelación de recursos
- D. Cuantificación de recursos
- E. Ninguna de las opciones anteriores

18. La diferencia entre el BCWS (coste presupuestado del trabajo planificado) y el BCWP (coste presupuestado del trabajo realizado) se denomina:

- A. La desviación de la fecha
- B. La desviación de los costos
- C. La estimación de la terminación
- D. El costo real del trabajo realizado
- E. Ninguno de los anteriores

19. Los directores de proyectos de I+D en empresas de alta tecnología suelen motivar el uso de \_\_\_\_\_ poder.

- A. Experto
- B. Recompensa
- C. Referente
- D. Identificación
- E. Ninguno de los anteriores

20. Se llama patrón de comunicación recurrente dentro de la organización o empresa del proyecto:

- A. Una matriz de forma libre
- B. Una matriz estructurada
- C. Una red
- D. Un canal rígido
- E. Ninguno de los anteriores

21. Un árbol genealógico de actividades orientado a la tarea o al producto es:

- A. Un plan detallado
- B. Un gráfico de responsabilidad lineal
- C. Una estructura de desglose del trabajo (PEP)
- D. Un sistema de codificación de la cuenta de costos
- E. Una descripción del paquete de trabajo

22. La calidad puede definirse como:

- A. Conformidad con los requisitos
- B. Aptitud para el uso
- C. Mejora continua de los productos y servicios
- D. Atractivo para el cliente
- E. Todo lo anterior excepto D

23. ¿En cuál de las siguientes circunstancias es más probable que compre bienes o servicios en lugar de producirlos internamente?

- A. Su empresa tiene exceso de capacidad y puede producir las mercancías o servicios
- B. Su empresa no tiene exceso de capacidad y no puede producir las mercancías o servicios
- C. Hay muchos proveedores fiables para las mercancías o servicios que usted está intentando aprovisionar pero los proveedores no pueden alcanzar su nivel de calidad
- D. A y B
- E. A y C

24. La mayor desventaja de un gráfico de barras es:

- A. Falta de tiempo
- B. No se puede relacionar con las fechas del calendario
- C. No muestra interrelaciones de actividades
- D. No se puede relacionar con la planificación de la mano de obra
- E. No se puede relacionar con las estimaciones de costos

25. El riesgo del proyecto se define típicamente como una función que consiste en reducir:

- A. Incertidumbre
- B. Daños
- C. Tiempo
- D. Costo
- E. A y B

26. Típicamente, ¿en qué fase del ciclo de vida de un proyecto se incurre en la mayoría de los gastos del proyecto?

- A. Fase conceptual
- B. Fase de desarrollo o diseño
- C. Fase de ejecución
- D. Fase de terminación
- E. Ninguna de las anteriores

27. Pasar del Nivel 3 al Nivel 4 en el plan de la estructura del proyecto (PEP) dará como resultado:

- A. Menos exactitud en la estimación
- B. Mejor control del proyecto
- C. Menores costos de los informes de estado
- D. Mayor probabilidad de que algo caiga por las grietas
- E. Ninguno de los puntos anteriores

28. La gestión de conflictos requiere la resolución de problemas. ¿Cuál de las siguientes técnicas se refiere a menudo como una técnica de resolución de problemas y se utiliza ampliamente en la resolución de conflictos?

- A. Confrontación
- B. Compromiso
- C. Allsamiento
- D. Forzar
- E. Retirada

29. La estimación del efecto del cambio de una variable del proyecto sobre el proyecto global se conoce como:

- A. Coeficiente de aversión al riesgo del director del proyecto
- B. El riesgo total del proyecto
- C. El valor esperado del proyecto
- D. Análisis de sensibilidad
- E. Ninguno de los anteriores

30. Los juegos de poder, la retención de información y las agendas ocultas son ejemplos de ello:

- A. Retroalimentación
- B. Barreras de comunicación
- C. Comunicación indirecta
- D. Mensajes mixtos
- E. Todo lo anterior

31. La terminología básica para redes incluye:

- A. Actividades, eventos, mano de obra, niveles de destreza y holgura
- B. Actividades, documentación, eventos, mano de obra y niveles de destreza
- C. Estimaciones de holgura, actividades, eventos y tiempo
- D. Estimaciones de tiempo, holgura, participación del patrocinio y actividades
- E. Estimaciones de tiempo, tiempo de holgura, redacción de informes, fases del ciclo de vida y tiempos de colisión

32. Los "puntos de control" en el plan de la estructura del proyecto (PEP) utilizados para asignaciones aisladas a puestos de trabajo se denominan:

- A. Paquetes de trabajo
- B. Subtareas
- C. Tareas
- D. Código de cuentas
- E. Puntos de integración

33. Se llama un elemento de proyecto que se encuentra entre dos eventos:

- A. Una actividad
- B. Un nodo de ruta crítica
- C. Un hito libre
- D. Una ranura de tiempo
- E. Un punto de finalización del calendario.

34. La decisión de hacer o comprar se toma en qué etapa del ciclo de contratación?

- A. Un requerimiento
- B. Requisición
- C. Solicitud
- D. premio
- E. Contractual

35. Los elementos básicos de un modelo de comunicación incluyen:

- A. Escuchar, hablar y escuchar el lenguaje de señas
- B. Comunicador, codificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación
- C. Claridad del habla y buenos hábitos de escucha
- D. Lectura, escritura y escucha
- E. Todo lo anterior

36. ¿Cuál de los siguientes puntos no forma parte de la visión generalmente aceptada de la calidad hoy en día?

- A. Los defectos deben ser resaltados y llevados a la superficie
- B. Podemos inspeccionar en calidad
- C. La calidad mejorada ahorra dinero y aumenta el negocio
- D. La gente quiere producir productos de calidad
- E. La calidad está enfocada al cliente

37. Los tres tipos más comunes de estimaciones de costos de proyectos son:

- A. Orden de magnitud, paramétrico y presupuesto
- B. Paramétrico, definitivo y descendente
- C. Orden de magnitud definitivo y ascendente
- D. Orden de magnitud, presupuesto y definitivo
- E. Analogía, paramétrica y descendente

38. Los buenos objetivos del proyecto deben ser:

- A. General en lugar de específico
- B. Establecido sin tener en cuenta las limitaciones de recursos
- C. Realista y alcanzable
- D. Demasiado complejo
- E. Mensurable, intangible y verificable

39. El proceso de examinar una situación e identificar y clasificar las áreas de riesgo potencial se conoce como:

- A. Identificación del riesgo
- B. Respuesta al riesgo
- C. Lecciones aprendidas o control
- D. Cuantificación del riesgo
- E. Ninguna de las anteriores

40. ¿En qué tipo de contrato es más probable que el contratista controle los costos?

- A. Coste más porcentaje del coste
- B. Precio fijo de la empresa
- C. Tiempo y materiales
- D. Precio fijo de la empresa con ajuste económico de precios
- E. Objetivo de la empresa de incentivos de precio fijo

41. Un proyecto puede definirse mejor como:

- A. Una serie de actividades no relacionadas diseñadas para lograr uno o varios objetivos
- B. Un esfuerzo coordinado de actividades relacionadas diseñadas para lograr una meta sin un punto final bien establecido
- C. Actividades desde la cuna hasta la tumba que deben llevarse a cabo en menos de un año y que consumen recursos humanos y no humanos
- D. Cualquier empresa con un marco de tiempo definible y objetivos bien definidos que consumen tanto recursos humanos como no humanos con ciertas limitaciones

42. La toma de decisiones sobre la gestión de riesgos se divide en tres grandes categorías:
- A. Certeza, riesgo e incertidumbre
  - B. Probabilidad, riesgo e incertidumbre
  - C. Probabilidad, evento de riesgo e incertidumbre
  - D. Peligro, evento de riesgo e incertidumbre
  - E. A y D
43. Si hay una serie de \_\_\_\_\_ puntos de datos consecutivos (mínimo) a cada lado de la media en un gráfico de control de calidad, se dice que el proceso está fuera de control.
- A. 3
  - B. 7
  - C. 9
  - D. 5
  - E. 11
44. El plan de la estructura del proyecto (PEP), los paquetes de trabajo y el sistema de contabilidad de la empresa están vinculados entre sí:
- A. El código de las cuentas
  - B. Las tasas de gastos generales
  - C. El sistema de presupuestación
  - D. El proceso de presupuestación de capital
  - E. Todo lo anterior
45. Un programa puede describirse mejor como:
- A. Una agrupación de actividades relacionadas que duran dos años o más
  - B. La primera subdivisión importante de un proyecto
  - C. Una agrupación de proyectos, de naturaleza similar, que apoyan un producto o línea de productos
  - D. Una línea de productos
  - E. Otro nombre para un proyecto
46. ¿Cuál de los siguientes tipos de poder viene a través de la jerarquía organizacional?
- A. Coercitivo, legítimo, referente
  - B. Recompensa, coercitivo, experto
  - C. Referente, experto, legítimo
  - D. Legítimo, coercitivo, premio
  - E. Experto, coercitivo, referente
47. La definición más común de éxito del proyecto es:
- A. Dentro del tiempo
  - B. Dentro del tiempo y costo.
  - C. Dentro de los requisitos de tiempo, costo y rendimiento técnico.
  - D. Dentro del tiempo, costo, rendimiento y aceptación por parte del cliente / usuario
  - E. Ninguna de las anteriores
48. Se hace referencia a las actividades con una duración de tiempo cero como:
- A. Actividades de camino crítico
  - B. Actividades de camino no crítico
  - C. Actividades de tiempo libre
  - D. Hitos
  - E. Ninguna de las anteriores
49. ¿Cuál de los siguientes es el orden correcto para los pasos del proceso de contratación?
- A. Ciclo de solicitud, ciclo de requisitos, ciclo de solicitud, ciclo de adjudicación, ciclo contractual
  - B. Ciclo de requisitos, ciclo de solicitud, ciclo de licitación, ciclo de adjudicación, ciclo de adjudicación, ciclo contractual
  - C. Ciclo de requisitos, ciclo de adjudicación, ciclo de adjudicación, ciclo de licitación, ciclo contractual
  - D. Ciclo de solicitudes, ciclo de requisitos, ciclo de adjudicación, ciclo de adjudicación, ciclo de licitación, ciclo contractual
  - E. Ciclo de requisitos, ciclo de solicitudes, ciclo de adjudicación, ciclo de adjudicación, ciclo de contratos, ciclo de licitación
50. Las reservas de efectivo del proyecto se utilizan a menudo para ajustes en los factores de escalada, que pueden estar fuera del control del director del proyecto. Aparte de los posibles costos de financiamiento (intereses) e impuestos, los tres factores de escalamiento más comunes involucran cambios en:
- A. Tasas de recargo, tasas de mano de obra y costos de materiales
  - B. Tasas de recargo, desvíos de horarios, reprocesos
  - C. Retrabajo, ajustes por costo de vida, horas extras
  - D. Costos de materiales, costos de envío y cambios de alcance
  - E. Tasas de mano de obra, costos de materiales e informes de costos
51. El camino crítico en una red es el camino que:
- A. Tiene el mayor grado de riesgo
  - B. Alargará el proyecto si las actividades en este camino toman más tiempo de lo anticipado
  - C. Debe ser completado antes que todos los otros caminos
  - D. Todos los anteriores
  - E. A y B solamente

52. La principal diferencia entre la gestión de proyectos y la gestión de línea es que el director de proyecto puede no tener ningún control sobre qué función básica de gestión?

- |                                     |                         |
|-------------------------------------|-------------------------|
| <input type="checkbox"/>            | A. Toma de decisiones   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | B. Dotación de personal |
| <input type="checkbox"/>            | C. Recompensa           |
| <input type="checkbox"/>            | D. Búsqueda/seguimiento |
| <input type="checkbox"/>            | E. Revisión             |

53. ¿En qué fase de un proyecto es mayor la incertidumbre?

- |                                     |                         |
|-------------------------------------|-------------------------|
| <input type="checkbox"/>            | A. Diseño               |
| <input type="checkbox"/>            | B. Desarrollo/ejecución |
| <input checked="" type="checkbox"/> | C. Concepto             |
| <input type="checkbox"/>            | D. Eliminación          |
| <input type="checkbox"/>            | E. Todo lo anterior     |

54. En la visión actual de la calidad, ¿quién define la calidad?

- |                                     |                                |
|-------------------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/>            | A. Personal directivo superior |
| <input type="checkbox"/>            | B. Gestión de proyectos        |
| <input type="checkbox"/>            | C. Gestión funcional           |
| <input type="checkbox"/>            | D. Trabajadores                |
| <input checked="" type="checkbox"/> | E. Clientes                    |

55. Los gerentes de proyecto necesitan habilidades de comunicación y negociación excepcionalmente buenas principalmente porque

- |                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> | A. Pueden estar dirigiendo un equipo sobre el cual no tienen control directo      |
| <input type="checkbox"/>            | B. Las actividades de adquisición requieren este mandato                          |
| <input type="checkbox"/>            | C. Se espera que sean expertos técnicos   |
| <input type="checkbox"/>            | D. Deben proporcionar sesiones informativas ejecutivas/de clientes/patrocinadores |
| <input type="checkbox"/>            | E. Todo lo anterior   |

56. Para una comunicación efectiva, el mensaje debe estar orientado a:

- |                                     |                               |
|-------------------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/>            | A. El iniciador               |
| <input checked="" type="checkbox"/> | B. El receptor                |
| <input type="checkbox"/>            | C. Los medios de comunicación |
| <input type="checkbox"/>            | D. El estilo de gestión       |
| <input type="checkbox"/>            | E. La cultura corporativa     |

57. En el pasado, la mayoría de los gerentes de proyectos han venido de campos \_\_\_\_\_ sin la capacitación o educación adecuada en habilidades de \_\_\_\_\_.

- |                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/>            | A. Técnico; contabilidad/finanzas                  |
| <input checked="" type="checkbox"/> | B. Técnico; gestión                                |
| <input type="checkbox"/>            | C. Técnico; psicológico                            |
| <input type="checkbox"/>            | D. Comercialización; orientado a la tecnología     |
| <input type="checkbox"/>            | E. Negocios; conocimientos técnicos de fabricación |

58. En un diagrama de precedencia, se llama la flecha entre dos cuadros:

- |                                     |                              |
|-------------------------------------|------------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> | A. Una actividad             |
| <input type="checkbox"/>            | B. Una restricción           |
| <input type="checkbox"/>            | C. Un evento                 |
| <input type="checkbox"/>            | D. El camino crítico         |
| <input type="checkbox"/>            | E. Ninguno de los anteriores |

59. ¿En qué tipo de contrato es menos probable que el contratista controle los costos?

- |                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> | A. Costo más porcentaje del costo                      |
| <input type="checkbox"/>            | B. Precio fijo de la empresa                           |
| <input type="checkbox"/>            | C. Tiempo y materiales                                 |
| <input type="checkbox"/>            | D. Orden de compra                                     |
| <input type="checkbox"/>            | E. Objetivo de la empresa de incentivos de precio fijo |

60. El cierre financiero de un proyecto lo dicta:

- |                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/>            | A. Todos los fondos del proyecto han sido gastados          |
| <input type="checkbox"/>            | B. Ningún número de cargos ha sido excedido                 |
| <input type="checkbox"/>            | C. Ningún trabajo de seguimiento de este cliente es posible |
| <input checked="" type="checkbox"/> | D. No se pueden hacer más cargos contra el proyecto         |
| <input type="checkbox"/>            | E. Todo lo anterior   |

61. Se llama una visualización gráfica de los costes acumulados y de las horas de trabajo tanto para los costes presupuestados como para los costes reales, trazada en función del tiempo:

- |                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/>            | A. Una línea de tendencia                |
| <input type="checkbox"/>            | B. Un análisis de tendencia              |
| <input checked="" type="checkbox"/> | C. Una curva S                           |
| <input type="checkbox"/>            | D. Un informe de finalización porcentual |
| <input type="checkbox"/>            | E. Un informe de valor ganado            |

62. Los límites de control superior e inferior se ajustan normalmente:

- A. 3 desviaciones estándar de la media en cada dirección
- B. 3 varianzas de la media en cada dirección
- C. Dentro de los límites de especificación superior e inferior
- D. Detectar y marcar cuando un proceso puede estar fuera de control
- E. Todo lo anterior

63. La principal diferencia entre las redes PERT y CPM es:

- A. PERT requiere tres estimaciones de tiempo mientras que CPM requiere una estimación de tiempo
- B. PERT se utiliza para proyectos de construcción mientras que CPM se utiliza para I+D C. PERT se ocupa sólo del tiempo mientras que CPM también incluye costes y disponibilidad de recursos
- D. PERT requiere soluciones informáticas mientras que CPM es una técnica manual
- E. PERT se mide en días mientras que CPM utiliza semanas o meses

64. La forma más común de comunicación organizacional es:

- A. Hacia arriba a la gerencia
- B. Hacia abajo a los subordinados
- C. Horizontal a los pares
- D. Horizontal a los clientes
- E. Todo lo anterior

65. El objetivo final de la gestión de riesgos es:

- A. Análisis
- B. Mitigación
- C. Evaluación
- D. Planificación de contingencias
- E. Todo lo anterior

66. La forma de organización tradicional tiene la desventaja de:

- A. Presupuestación funcional compleja
- B. Canales de comunicación mal establecidos
- C. Ningún punto focal único para los clientes/patrocinadores
- D. Capacidad de reacción lenta
- E. Uso inflexible de la mano de obra

67. ¿Cuál de los siguientes factores no es un factor a considerar al seleccionar un tipo de contrato?

- A. El tipo/complejidad del requisito
- B. La urgencia del requisito
- C. El análisis coste/precio
- D. El alcance de la competencia de precios
- E. Todos son factores a considerar

68. ¿Cuál de los siguientes puntos no es indicativo de los puntos de vista actuales sobre el proceso de gestión de calidad?

- A. Los defectos deben destacarse
- B. La atención debe centrarse en las especificaciones escritas
- C. La responsabilidad de la calidad recae principalmente en la dirección, pero todos deben participar
- D. La calidad ahorra dinero
- E. La identificación de los problemas conduce a soluciones cooperativas

69. El documento que describe los detalles de la tarea en términos de características físicas y coloca el riesgo de rendimiento en el comprador es:

- A. Una especificación de diseño
- B. Una especificación funcional
- C. Una especificación de rendimiento
- D. Una especificación de proyecto
- E. Todo lo anterior

70. La comunicación más rápida y eficaz se produce entre las personas con:

- A. Puntos de vista comunes
- B. Intereses disímiles
- C. Grados avanzados
- D. La capacidad de reducir las barreras de percepción
- E. Buenas habilidades de codificación

71. Se llama asignación de recursos en un intento de encontrar el cronograma de proyecto más corto que sea consistente con los límites de recursos fijos:

- A. Asignación de recursos
- B. Partición de recursos:
- C. Recursos: nivelación
- D. Cuantificación de recursos
- E. Ninguno de los anteriores

72. El proceso de realizar un análisis para determinar la probabilidad de que ocurran eventos de riesgo y las consecuencias asociadas con su ocurrencia se conoce como:

- A. Identificación del riesgo
- B. Respuesta al riesgo
- C. Lecciones aprendidas o control
- D. Cuantificación del riesgo
- E. Ninguna de las anteriores

73. El método más común para fijar el precio de las horas de trabajo no cargadas para un proyecto de tres años sería:

- A. Fijar el precio de las horas con el salario real de las personas a ser asignadas
- B. Fijar el precio del trabajo usando una tasa de mano de obra promedio de toda la compañía
- C. Fijar el precio del trabajo usando una tasa de mano de obra promedio de un grupo funcional
- D. Todas las anteriores
- E. A y B solamente

74. ¿Cuál de los siguientes puntos se aplica a la gestión de calidad moderna?

- A. La calidad es definida por el cliente
- B. La calidad se ha convertido en un arma competitiva
- C. La calidad es ahora una parte integral de la planificación estratégica
- D. La calidad está vinculada a la rentabilidad tanto en el mercado como en los costes
- E. Todas son verdaderas

75. Un director de proyecto puede intercambiar información con el equipo del proyecto, ¿a través de qué medios?

- A. Táctil
- B. Audio
- C. Olfativo
- D. Visual
- E. Todo lo anterior

76. Las técnicas y métodos utilizados para reducir o controlar el riesgo se conocen como:

- A. Identificación del riesgo
- B. Respuesta al riesgo
- C. Lecciones aprendidas o control
- D. Cuantificación del riesgo
- E. Ninguna de las anteriores

77. Un instrumento contractual preliminar por escrito que autoriza al contratista a comenzar a trabajar inmediatamente se conoce como:

- A. Un contrato definitivo
- B. Un contrato preliminar
- C. Una carta de contrato/carta de intención
- D. Una orden de compra
- E. Un arreglo de precios

78. Una empresa dedicada a la calidad suele impartir formación para:

- A. Personal directivo superior
- B. Trabajadores por horas
- C. Trabajadores asalariados
- D. Todos los empleados
- E. Directores de proyectos

79. La forma más común de comunicación del proyecto es:

- A. Hacia arriba al patrocinador ejecutivo
- B. Hacia abajo a los subordinados
- C. Lateral al equipo y a las organizaciones de línea
- D. Lateral a los clientes
- E. Diagonalmente a la alta gerencia del cliente.

80. Durante una reunión de revisión del proyecto, descubrimos que nuestro proyecto de \$250,000 tiene una variación negativa (atrasada) de \$20,000, lo que equivale al 12 por ciento del trabajo programado hasta ese momento. Por lo tanto, podemos concluir que:

- A. El proyecto se completará tarde
- B. El camino crítico se ha alargado
- C. Los costos están siendo sobrepasados
- D. Se requerirán horas extras para mantener el camino crítico original
- E. Ninguno de los puntos anteriores

## SEGUNDA PARTE

### INDICACIONES:

Las siguientes 20 preguntas se refieren al Nivel 2 de madurez. Por favor, conteste cada pregunta con la mayor honestidad posible. Marque con un círculo la respuesta que considere correcta.

01. Mi empresa reconoce la necesidad de la gestión de proyectos. Esta necesidad se reconoce en todos los niveles de la administración, incluida la administración superior.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

02. Mi empresa cuenta con un sistema para gestionar tanto los costes como los plazos. El sistema requiere números de cargo y códigos de cuenta de costes. El sistema notifica desviaciones de los objetivos planificados.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

03. Mi compañía ha reconocido los beneficios que son posibles de implementar la gestión de proyectos. Estos beneficios han sido reconocidos en todos los niveles de la administración, incluida la administración superior.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

04. Mi empresa (o división) tiene una metodología de gestión de proyectos bien definida que utiliza fases de ciclo de vida.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

05. Nuestros ejecutivos apoyan visiblemente la gestión de proyectos a través de presentaciones ejecutivas, correspondencia y asistiendo ocasionalmente a las reuniones/informaciones del equipo del proyecto.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

06. Mi empresa está comprometida con la calidad de la planificación inicial. Tratamos de hacer lo mejor que podemos en la planificación.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

07. Nuestros gerentes de línea de nivel bajo y medio apoyan total y visiblemente el proceso de gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

08. Mi empresa está haciendo todo lo posible para minimizar el alcance "sigiloso" (es decir, cambios de alcance) de nuestros proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

09. Nuestros gerentes de línea están comprometidos no sólo con la gestión de proyectos, sino también con las promesas hechas a los gerentes de proyectos en cuanto a los entregables.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

10. Los ejecutivos de mi organización tienen un buen conocimiento de los principios de la gestión de proyectos

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

11. Mi empresa ha seleccionado uno o más paquetes de software de gestión de proyectos para que se utilicen como sistema de seguimiento de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

12. Nuestros gerentes de línea de nivel bajo y medio han sido entrenados y educados en la gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

13. Nuestros ejecutivos entienden el patrocinio de proyectos y sirven como patrocinadores de proyectos seleccionados.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

14. Nuestros ejecutivos han reconocido o identificado las aplicaciones de la gestión de proyectos en varias partes de nuestro negocio.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

15. Mi empresa ha integrado con éxito el control de costes y plazos tanto para la gestión de proyectos como para la elaboración de informes.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

16. Mi empresa ha desarrollado un plan de estudios de gestión de proyectos (es decir, más de uno o dos cursos) para mejorar las habilidades de gestión de proyectos de nuestros empleados.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

17. Nuestros ejecutivos han reconocido lo que se debe hacer para lograr la madurez en la gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

18. Mi empresa considera y trata la gestión de proyectos como una profesión y no como un trabajo a tiempo parcial.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

19. Nuestros gerentes de línea de nivel bajo y medio están dispuestos a liberar a sus empleados para la capacitación en gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

20. Nuestros ejecutivos han demostrado una voluntad de cambiar nuestra forma de hacer negocios para madurar en la gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

### TERCERA PARTE

#### INDICACIONES:

A continuación encontrará cuarenta y dos (42) preguntas de tipo elección múltiple siguientes, las cuales le permitirán comparar su organización contra otras empresas con respecto al Nivel 3 y al Hexágono de la Excelencia. Por favor escoja un y sólo una respuesta por pregunta.

01. Mi empresa utiliza activamente los siguientes procesos:

- |                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/>            | A. Sólo gestión de calidad total (TQM)  |
| <input checked="" type="checkbox"/> | B. Ingeniería concurrente (acortamiento del tiempo de desarrollo de los productos) sólo |
| <input type="checkbox"/>            | C. TQM y sólo ingeniería concurrente  |
| <input type="checkbox"/>            | D. Gestión de riesgos sólo  |
| <input type="checkbox"/>            | E. Gestión de riesgos e ingeniería concurrente sólo                                     |
| <input type="checkbox"/>            | F. Gestión de riesgos, ingeniería concurrente y TQM                                     |

02. ¿En qué porcentaje de sus proyectos utiliza los principios de la gestión de calidad total?

- |                                     |                      |
|-------------------------------------|----------------------|
| <input type="checkbox"/>            | A. 0 por ciento      |
| <input type="checkbox"/>            | B. 5-10 por ciento   |
| <input type="checkbox"/>            | C. 10-25 por ciento  |
| <input checked="" type="checkbox"/> | D. 25-50 por ciento  |
| <input type="checkbox"/>            | E. 50-75 por ciento  |
| <input type="checkbox"/>            | F. 75-100 por ciento |

03. ¿En qué porcentaje de sus proyectos utiliza los principios de gestión de riesgos?

- |                                     |                      |
|-------------------------------------|----------------------|
| <input type="checkbox"/>            | A. 0 por ciento      |
| <input type="checkbox"/>            | B. 5-10 por ciento   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | C. 10-25 por ciento  |
| <input type="checkbox"/>            | D. 25-50 por ciento  |
| <input type="checkbox"/>            | E. 50-75 por ciento  |
| <input type="checkbox"/>            | F. 75-100 por ciento |

04. ¿En qué porcentaje de sus proyectos intenta comprimir los plazos de entrega del producto, realizando el trabajo en paralelo en lugar de en serie?

- |                                     |                      |
|-------------------------------------|----------------------|
| <input type="checkbox"/>            | A. 0 por ciento      |
| <input type="checkbox"/>            | B. 5-10 por ciento   |
| <input type="checkbox"/>            | C. 10-25 por ciento  |
| <input type="checkbox"/>            | D. 25-50 por ciento  |
| <input checked="" type="checkbox"/> | E. 50-75 por ciento  |
| <input type="checkbox"/>            | F. 75-100 por ciento |

05. El proceso de gestión de riesgos de mi empresa se basa en:

- |                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> | A. No utilizamos gestión de riesgos  |
| <input type="checkbox"/>            | B. Riesgos financieros solamente   |
| <input type="checkbox"/>            | C. Riesgos técnicos solamente  |
| <input type="checkbox"/>            | D. Riesgos de programación solamente   |
| <input type="checkbox"/>            | E. Una combinación de riesgos financieros, técnicos y de programación basados en el proyecto |

06. La metodología de gestión de riesgos en mi empresa es:

- |                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> | A. Inexistente  |
| <input type="checkbox"/>            | B. Más informal que formal  |
| <input type="checkbox"/>            | C. Basado en una metodología estructurada apoyada por políticas y procedimientos  |
| <input type="checkbox"/>            | D. Basado en una metodología estructurada apoyada por políticas, procedimientos y formularios estandarizados para ser completados |

07. ¿Cuántas metodologías de gestión de proyectos diferentes existen en su organización (es decir, considere una metodología de desarrollo de sistemas para proyectos de SIG diferente de una metodología de gestión de proyectos de desarrollo de

- A. No tenemos metodologías  
 B. 1  
 C. 2-3  
 D. 4-5  
 E. Más de 5

08. En cuanto a la evaluación comparativa:

- A. Mi empresa nunca ha intentado utilizar el benchmarking  
 B. Mi empresa ha realizado benchmarking e implementado cambios pero no para la gestión de proyectos.  
 C. Mi empresa ha realizado benchmarking de gestión de proyectos pero no se han realizado cambios.  
 D. Mi empresa ha realizado benchmarking de gestión de proyectos y se han realizado cambios.

09. La cultura corporativa de mi empresa se describe mejor con el concepto de:

- A. Reporte de un solo jefe  
 B. Reporte de jefes múltiples  
 C. Equipos dedicados sin empoderamiento  
 D. Equipos no dedicados sin empoderamiento  
 E. Equipos dedicados con empoderamiento  
 F. Equipos no dedicados con empoderamiento

10. Con respecto a la moral y la ética, mi compañía cree que:

- A. El cliente siempre tiene razón  
 B. Las decisiones deben tomarse en la siguiente secuencia: primero en el mejor interés del cliente, luego en la compañía, luego en los empleados  
 C. Las decisiones deben tomarse en la siguiente secuencia: primero en el mejor interés de la compañía, luego en el del cliente y por último en el de los empleados  
 D. No tenemos una política escrita ni un conjunto de estándares.

11. Mi empresa realiza cursos de formación interna sobre:

- A. Moralidad y ética dentro de la empresa  
 B. Moralidad y ética en el trato con los clientes  
 C. Buenas prácticas empresariales  
 D. Todas las anteriores E. Ninguna de las anteriores  
 F. Por lo menos dos de las tres primeras

12. En cuanto al alcance, el avance o el alcance cambia, nuestra cultura:

- A. Desalienta los cambios después del inicio del proyecto  
 B. Permite cambios sólo hasta cierto punto en el ciclo de vida del proyecto usando un proceso formal de control de cambios  
 C. Permite cambios en cualquier parte del ciclo de vida del proyecto usando un proceso formal de control de cambios  
 D. Permite cambios pero sin ningún proceso formal de control

13. Nuestra cultura parece estar basada en eso:

- A. Políticas  
 B. Procedimientos (incluidos los formularios que deben cumplimentarse)  
 C. Políticas y procedimientos  
 D. Directrices  
 E. Políticas, procedimientos y directrices

14. Las culturas son cuantitativas (políticas, procedimientos, formas y directrices), conductuales o de compromiso. La cultura en mi compañía es probablemente \_\_\_\_\_ por ciento conductual.

- A. 10-25 por ciento  
 B. 25-50 por ciento  
 C. 50-60 por ciento  
 D. 60-75 por ciento  
 E. Más del 75 por ciento

15. Nuestra estructura organizativa es:

- A. Tradicional (predominantemente vertical)  
 B. Una matriz fuerte (es decir, el gerente de proyecto proporciona la mayor parte de la dirección técnica)  
 C. Una matriz débil (es decir, los gerentes de línea proporcionan la mayor parte de la dirección técnica)  
 D. Usamos equipos colocados  
 E. No sé cuál es la estructura: la gerencia la cambia diariamente

16. Cuando se le asigna como líder de proyecto, nuestro gerente de proyecto obtiene recursos por medio de:

- A. "Luchando" por las mejores personas disponibles  
 B. Negociando con los gerentes de línea por las mejores personas disponibles  
 C. Negociando por los resultados en lugar de por las personas  
 D. Usando a la alta gerencia para ayudar a conseguir a las personas apropiadas  
 E. Tomando lo que sea que él o ella obtenga, sin hacer preguntas

**17. Nuestros gerentes de línea:**

- |                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> | A. Aceptan la responsabilidad total por el trabajo en su línea                                  |
| <input type="checkbox"/>            | B. Piden a los gerentes de proyecto que acepten la responsabilidad total                        |
| <input type="checkbox"/>            | C. Tratan de compartir la responsabilidad con los gerentes de proyecto                          |
| <input type="checkbox"/>            | D. Hacen que los empleados asignados rindan cuentas   |
| <input type="checkbox"/>            | E. No saben el significado de la palabra "responsabilidad"; no es parte de nuestro vocabulario. |

**18. En la cultura dentro de nuestra compañía, la persona con mayor probabilidad de ser responsable de la integridad técnica final del producto final es/está:**

- |                                     |                                 |
|-------------------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/>            | A. Los empleados asignados      |
| <input type="checkbox"/>            | B. El jefe de proyecto          |
| <input type="checkbox"/>            | C. El jefe de línea             |
| <input checked="" type="checkbox"/> | D. El patrocinador del proyecto |
| <input type="checkbox"/>            | E. Todo el equipo               |

**19. En nuestra empresa, la autoridad del director de proyecto proviene de:**

- |                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/>            | A. Dentro de sí mismo, cualquier cosa que pueda hacer con  |
| <input checked="" type="checkbox"/> | B. El superior inmediato del director de proyecto  |
| <input type="checkbox"/>            | C. Descripciones de trabajo documentadas   |
| <input type="checkbox"/>            | D. Informalmente a través del patrocinador del proyecto en forma de carta de nombramiento o carta de nombramiento. |

**20. Después de la aprobación del proyecto, nuestros patrocinadores del proyecto tienden a hacerlo:**

- |                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/>            | A. Volverse invisible, incluso cuando sea necesario   |
| <input type="checkbox"/>            | B. Microdirigir   |
| <input type="checkbox"/>            | C. Esperar reuniones informativas a nivel de resumen una vez a la semana  |
| <input type="checkbox"/>            | D. Esperar reuniones informativas a nivel de resumen una vez cada dos semanas   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | E. Involucrarse sólo cuando ocurra un problema crítico o a petición del gerente de proyecto o de los gerentes de línea. |

**21. ¿Qué porcentaje de sus proyectos tienen patrocinadores que están a nivel de director o superior?**

- |                                     |                          |
|-------------------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/>            | A. 0-10 por ciento       |
| <input type="checkbox"/>            | B. 10-25 por ciento      |
| <input type="checkbox"/>            | C. 25-50 por ciento      |
| <input type="checkbox"/>            | D. 50-75 por ciento      |
| <input checked="" type="checkbox"/> | E. Más del 75 por ciento |

**22. ¿Mi empresa ofrece aproximadamente cuántos cursos de formación interna diferentes para los empleados (cursos que se pueden considerar relacionados con el proyecto)?**

- |                                     |               |
|-------------------------------------|---------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> | A. Menos de 5 |
| <input type="checkbox"/>            | B. 6-10       |
| <input type="checkbox"/>            | C. 11-20      |
| <input type="checkbox"/>            | D. 21-30      |
| <input type="checkbox"/>            | E. Más de 30  |

**23. Con respecto a la respuesta anterior, ¿qué porcentaje de los cursos son más conductuales que cuantitativos?**

- |                                     |                            |
|-------------------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/>            | A. Menos del 10 por ciento |
| <input type="checkbox"/>            | B. 10-25 por ciento        |
| <input type="checkbox"/>            | C. 25-50 por ciento        |
| <input checked="" type="checkbox"/> | D. 50-75 por ciento        |
| <input type="checkbox"/>            | E. Más del 75 por ciento   |

**24. Mi compañía cree eso:**

- |                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/>            | A. La gestión de proyectos es un trabajo a tiempo parcial   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | B. La gestión de proyectos es una profesión   |
| <input type="checkbox"/>            | C. La gestión de proyectos es una profesión y debemos certificarnos como profesionales de gestión de proyectos, pero a nuestro propio costo |
| <input type="checkbox"/>            | D. La gestión de proyectos es una profesión y nuestra empresa paga para que obtengamos la certificación                                     |
| <input type="checkbox"/>            | E. No tenemos gerentes de proyectos en nuestra empresa  |

**25. Mi empresa cree que la formación debería ser:**

- |                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> | A. Realizada a petición de los empleados   |
| <input type="checkbox"/>            | B. Realizada para satisfacer una necesidad a corto plazo                             |
| <input checked="" type="checkbox"/> | C. Realizada para satisfacer necesidades a corto y largo plazo                       |
| <input type="checkbox"/>            | D. Realizada sólo si existe un retorno sobre la inversión en dólares de capacitación |

**26. Mi empresa cree que el contenido de los cursos de formación está mejor determinado por:**

- |                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/>            | A. El instructor  |
| <input type="checkbox"/>            | B. El Departamento de Recursos Humanos                                  |
| <input type="checkbox"/>            | C. Gerencia D. Empleados que recibirán la capacitación                  |
| <input checked="" type="checkbox"/> | E. Personalización después de una auditoría de los empleados y gerentes |

27. ¿Qué porcentaje de los cursos de formación en gestión de proyectos contiene estudios de casos documentados de lecciones aprendidas de otros proyectos de su empresa?

- A. Ninguno
- B. Menos del 10 por ciento
- C. 10-25 por ciento
- D. 25-50 por ciento
- E. Más del 50 por ciento

28. ¿Qué porcentaje de los ejecutivos de su organización funcional (no corporativa) han asistido a programas de capacitación o reuniones informativas para ejecutivos diseñadas específicamente para mostrar a los ejecutivos lo que pueden hacer para ayudar a madurar la gestión de proyectos?

- A. ¡Ninguno! Nuestros ejecutivos lo saben todo
- B. Menos del 25 por ciento
- C. 25-50 por ciento
- D. 50-75 por ciento
- E. Más del 75 por ciento

29. En mi compañía, los empleados son promovidos a gerencia porque:

- A. Son expertos técnicos
- B. Demuestran las habilidades administrativas de un gerente profesional
- C. Saben cómo tomar decisiones de negocios sólidas
- D. Están en la cima de su categoría salarial
- E. No tenemos otro lugar donde colocarlos

30. Se debe redactar un informe y presentarlo al cliente. Descuidando el costo de acumular la información, el costo aproximado por página para un informe típico es:

- A. No tengo idea
- B. \$100-200 por página
- C. \$200-500 por página
- D. Más de \$500 por página
- E. Gratis; los empleados exentos de nuestra compañía preparan los informes en casa en su propio tiempo.

31. La cultura dentro de nuestra organización se describe mejor como:

- A. Gestión informal de proyectos basada en la confianza, la comunicación y la cooperación
- B. Formalidad basada en políticas y procedimientos para todo
- C. Gestión de proyectos que prospera en las relaciones formales de autoridad
- D. La intromisión del ejecutivo, que obliga a una sobreabundancia de documentación
- E. Nadie que confíe en las decisiones de nuestros gerentes de proyecto

32. ¿Qué porcentaje del tiempo del gerente de proyecto dedica cada semana a la preparación de informes?

- A. 5-10 por ciento
- B. 10-20 por ciento
- C. 20-40 por ciento
- D. 40-60 por ciento
- E. Más del 60 por ciento

33. Durante la planificación del proyecto, la mayoría de nuestras actividades se llevan a cabo utilizando:

- A. Políticas
- B. Procedimientos
- C. Pautas
- D. Listas de verificación
- E. Ninguna de las anteriores

34. La duración típica de una reunión de revisión del estado del proyecto con la alta gerencia es:

- A. Menos de 30 minutos
- B. 30-60 minutos
- C. 60-90 minutos
- D. 90 minutos-2 horas
- E. Más de 2 horas

35. Nuestros clientes nos exigen que gestionemos nuestros proyectos:

- A. Informalmente
- B. Formalmente, pero sin entrometimiento del cliente
- C. Formalmente, pero con entrometimiento del cliente
- D. Es nuestra elección siempre y cuando se cumplan los resultados.

36. Mi compañía cree que los empleados pobres:

- A. Nunca deben ser asignados a los equipos
- B. Una vez asignados a un equipo, son responsabilidad del gerente de proyecto para la supervisión
- C. Una vez asignados a un equipo, son responsabilidad de su gerente de línea para la supervisión
- D. Pueden ser efectivos si son asignados al equipo correcto
- E. Deben ser promovidos a la gerencia.

37. Los empleados que son asignados a un equipo de proyecto (ya sea a tiempo completo o parcial) tienen una evaluación del desempeño realizada por:

- A. Su línea sólo administra
- B. El gerente del proyecto sólo
- C. Tanto el gerente del proyecto como los gerentes de línea
- D. Tanto el gerente del proyecto como los gerentes de línea, junto con una revisión por parte del patrocinador.

38. Las habilidades que probablemente serán las más importantes para los gerentes de proyectos de mi compañía a medida que avanzamos hacia el siglo XXI son las siguientes

- A. Conocimientos técnicos y liderazgo
- B. Gestión de riesgos y conocimiento de la empresa
- C. Técnicas de integración y gestión de riesgos
- D. Técnicas de integración y conocimiento de la empresa
- E. Técnicas de comunicación y comprensión técnica

39. En mi organización, las personas asignadas como líderes de proyecto suelen serlo:

- A. Gerentes de primera línea
- B. Gerentes de primera o segunda línea
- C. Cualquier nivel de gerencia
- D. Usualmente empleados no gerenciales
- E. Cualquier persona en la compañía

40. Los gerentes de proyecto de mi organización han recibido por lo menos cierto grado de capacitación en:

- A. Estudios de viabilidad
- B. Análisis de coste-beneficio
- C. Tanto A como B
- D. Nuestros directores de proyecto suelen ser contratados tras la aprobación o la adjudicación del proyecto.

41. Nuestros gerentes de proyecto son alentados a hacerlo:

- A. Asumir riesgos
- B. Asumir riesgos con la aprobación de la alta gerencia
- C. Asumir riesgos con la aprobación de los patrocinadores del proyecto
- D. Evitar riesgos

42. Considere la siguiente declaración: Nuestros gerentes de proyecto tienen un interés sincero en lo que le sucede a cada miembro del equipo después de que el proyecto está programado para ser completado.

- A. Totalmente de acuerdo
- B. De acuerdo
- C. No estoy seguro
- D. En desacuerdo
- E. Totalmente en desacuerdo

#### CUARTA PARTE

##### INDICACIONES:

Las siguientes 25 preguntas se refieren a la evaluación comparativa. Por favor, conteste cada pregunta con la mayor honestidad posible. Marque con un círculo la respuesta que usted cree que es correcta, no la respuesta que usted cree que la pregunta está buscando.

01. Nuestros estudios de benchmarking han encontrado empresas con procesos de control de costes más estrictos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

02. Nuestros estudios de benchmarking han encontrado empresas con un mejor análisis de impacto durante el control del cambio de alcance.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

03. Nuestros estudios de benchmarking han encontrado que las empresas están llevando a cabo la gestión de riesgos mediante el análisis del nivel detallado de la estructura de desglose del trabajo (EDT).

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

04. Nuestros estudios de benchmarking están investigando la participación de los proveedores en las actividades de gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

05. Nuestros estudios de benchmarking están investigando la participación de los clientes en las actividades de gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

06. Nuestros estudios de benchmarking están investigando cómo obtener una mayor lealtad/utilización de nuestra metodología de gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

07. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en las industrias de la misma área de negocio que nuestra empresa.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

08. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en industrias no similares (es decir, industrias en diferentes áreas de

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

09. Nuestros esfuerzos de referencia se centran en las industrias no similares para buscar nuevas ideas y nuevas aplicaciones para la gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

10. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en las actividades de ingeniería concurrentes de otras empresas para ver cómo realizan la programación y el seguimiento de piezas.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

11. Nuestros esfuerzos de benchmarking han encontrado otras compañías que están realizando análisis de restricciones de recursos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

12. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en la forma en que otras empresas gestionan a sus clientes durante el proceso de gestión de cambios.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

13. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en la forma en que otras empresas involucran a sus clientes durante las actividades de gestión de riesgos

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

14. Nuestros esfuerzos de benchmarking están buscando mejoras de software a través de actualizaciones internas.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

15. Nuestros esfuerzos de benchmarking están buscando mejoras de software a través de nuevas compras.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

16. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en la forma en que otras empresas atraen a nuevos usuarios internos a su metodología de gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

17. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en la forma en que otras empresas llevan a cabo la gestión técnica de

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

18. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en cómo otras empresas obtienen una mayor eficiencia y eficacia de su metodología de gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

19. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en cómo obtener un menor coste de calidad.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

20. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en la forma en que otras empresas están llevando a cabo la gestión de riesgos durante las actividades de ingeniería concurrentes.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

21. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en la forma en que otras empresas utilizan los proyectos de mejora como parte de la gestión del cambio de alcance.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

22. Nuestros esfuerzos de benchmarking están buscando formas de integrar los procesos existentes en nuestra singular

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

23. Nuestros esfuerzos de benchmarking están buscando formas en las que otras empresas han integrado nuevas metodologías y procesos en su singular metodología.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

24. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en la forma en que otras compañías manejan o desalientan el desarrollo de metodologías paralelas.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

25. Nuestros esfuerzos de benchmarking están buscando el uso de modelos de recursos corporativos por parte de otras

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

#### QUINTA PARTE

##### INDICACIONES:

Conteste las siguientes preguntas basadas en los cambios de mejora continua durante los últimos 12 meses solamente. Marque con un círculo la respuesta que considere correcta.

01. Las mejoras en nuestra metodología nos han acercado más a nuestros clientes.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

02. Hemos hecho mejoras de software a nuestra metodología.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

3. Hemos realizado mejoras que nos han permitido acelerar la integración de las actividades.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

4. Hemos comprado software que nos ha permitido eliminar algunos de nuestros informes y documentación.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

5. Los cambios en nuestros requisitos de formación han dado lugar a cambios en nuestra metodología.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

6. Los cambios en nuestras condiciones de trabajo (por ejemplo, instalaciones, medio ambiente) nos han permitido racionalizar nuestra metodología (por ejemplo, reducción de papeleo).

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

7. Hemos realizado cambios en la metodología para conseguir la aceptación de toda la empresa.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

8. Los cambios en el comportamiento organizativo han dado lugar a cambios en la metodología.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

9. El apoyo a la gestión ha mejorado hasta el punto de que ahora necesitamos menos puertas y puntos de control en nuestra metodología.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

10. Nuestra cultura es una cultura de cooperación hasta el punto de que se puede utilizar la gestión de proyectos informal en lugar de formal, y se han introducido cambios en el sistema de gestión de proyectos informal.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

11. Los cambios en el poder y la autoridad han resultado en una metodología más flexible (es decir, directrices en lugar de políticas y procedimientos).

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

12. Los requisitos de horas extras exigían cambios en nuestros formularios y procedimientos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

13. Hemos cambiado la forma en que nos comunicamos con nuestros clientes.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

14. Porque las necesidades de nuestros proyectos han cambiado, también lo han hecho las capacidades de nuestros recursos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

15. (Si su organización se ha reestructurado) Nuestra reestructuración causó cambios en los requisitos de aprobación de la metodología.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

16. El crecimiento de la base de negocios de la compañía ha causado mejoras en nuestra metodología.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---


 ENCUESTA PARA DETERMINAR EL ESTADO DE MADUREZ DE LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS DE  
LA EMPRESA ESEICO S.A

## DATOS GENERALES

 NOMBRE Y APELLIDOS:  
PROFESIÓN:

 Ernesto Vázquez Moncayo  
Ingeniero Civil

OCUPACIÓN LABORAL:

Jefe Licitación

## PRIMERA PARTE

## INDICACIONES:

A continuación encontrará ochenta (80) preguntas con la opción de cinco respuestas cada una, que permitirán indicar sus conocimientos sobre principios básicos en la gestión de proyectos. Por favor seleccionar la respuesta que considere correcta, (SELECCIONE SOLO UNA RESPUESTA).

01. Una definición completa de la gestión del alcance sería:

- |                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/>            | A. Gestión de un proyecto en términos de sus objetivos a través de todas las fases y procesos del ciclo de vida   |
| <input type="checkbox"/>            | B. Aprobación de la línea de base del alcance   |
| <input type="checkbox"/>            | C. Aprobación de la carta detallada del proyecto  |
| <input type="checkbox"/>            | D. Control de configuración   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | E. Planificación detallada aprobada, incluyendo presupuestos, asignación de recursos, diagramas de responsabilidades lineales y patrocinio de la administración |

02. Los tipos más comunes de programas son los diagramas de Gantt, los gráficos de hitos, la línea de equilibrio y los gráficos de:

- |                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> | A. Redes                                   |
| <input type="checkbox"/>            | B. Eventos por etapas                      |
| <input type="checkbox"/>            | C. Actividades integradas en el calendario |
| <input type="checkbox"/>            | D. A y C solamente                         |
| <input type="checkbox"/>            | E. B y C solamente                         |

03. El actor principal en la comunicación de proyectos es el:

- |                                     |                        |
|-------------------------------------|------------------------|
| <input type="checkbox"/>            | A. Patrocinador        |
| <input checked="" type="checkbox"/> | B. Gerente de proyecto |
| <input type="checkbox"/>            | C. Gerente funcional   |
| <input type="checkbox"/>            | D. Equipo funcional    |
| <input type="checkbox"/>            | E. Todo lo anterior    |

04. El medio más eficaz para determinar el costo de un proyecto es fijar el precio de la propiedad:

- |                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> | A. Estructura del desglose del trabajo (EDT) |
| <input type="checkbox"/>            | B. Gráfico de responsabilidad lineal         |
| <input type="checkbox"/>            | C. Carta del proyecto                        |
| <input type="checkbox"/>            | D. Declaración del alcance                   |
| <input type="checkbox"/>            | E. Plan de gestión                           |

05. Los sindicatos de empleados probablemente satisfacerían qué nivel de la jerarquía de necesidades de Maslow?

- |                                     |                       |
|-------------------------------------|-----------------------|
| <input type="checkbox"/>            | A. Pertenecer         |
| <input type="checkbox"/>            | B. Auto-actualización |
| <input type="checkbox"/>            | C. Estima             |
| <input checked="" type="checkbox"/> | D. Seguridad          |
| <input type="checkbox"/>            | E. Empoderamiento     |

06. Un documento escrito o ilustrado que describa, defina o especifique los servicios o artículos que se van a adquirir es:

- |                                     |                                   |
|-------------------------------------|-----------------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> | A. Un documento de especificación |
| <input type="checkbox"/>            | B. Un diagrama de Gantt           |
| <input type="checkbox"/>            | C. Un plano                       |
| <input type="checkbox"/>            | D. Un análisis de riesgos         |
| <input type="checkbox"/>            | E. Ninguno de los anteriores      |

07. Se denominan eventos o resultados futuros que son favorables:

- |                                     |                              |
|-------------------------------------|------------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> | A. Riesgos                   |
| <input type="checkbox"/>            | B. Oportunidades             |
| <input type="checkbox"/>            | C. Sorpresas                 |
| <input type="checkbox"/>            | D. Contingencias             |
| <input type="checkbox"/>            | E. Ninguna de las anteriores |

08. Los costos de la no conformidad incluyen:

- |                                     |                              |
|-------------------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/>            | A. Costos de prevención      |
| <input type="checkbox"/>            | B. Costos de fallas internas |
| <input type="checkbox"/>            | C. Costos de fallas externas |
| <input type="checkbox"/>            | D. B y C solamente           |
| <input checked="" type="checkbox"/> | E. A, B y C                  |

09. Quizás el mayor problema al que se enfrenta el director de proyecto durante las actividades de integración dentro de una estructura matricial es:

- |                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> | A. Hacer frente a los empleados que informan a múltiples jefes |
| <input type="checkbox"/>            | B. Demasiada participación del patrocinio                      |
| <input type="checkbox"/>            | C. Comprensión funcional poco clara de los requisitos técnicos |
| <input type="checkbox"/>            | D. Aumento de los costos del proyecto                          |
| <input type="checkbox"/>            | E. Todo lo anterior  |

10. Se ha establecido una dotación de recursos para un proyecto. El sobre va del 30 por ciento en I+D al 5 por ciento durante la fabricación. La razón más común para el cambio en el "grosor" de la envoltura es porque:

- |                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> | A. La reserva de gestión se ha agotado  |
| <input type="checkbox"/>            | B. La exactitud de las estimaciones en la fabricación es peor que la exactitud de las estimaciones en I+D |
| <input type="checkbox"/>            | C. Siempre se necesitan controles más estrictos a medida que un proyecto comienza a reducirse             |
| <input type="checkbox"/>            | D. Los deseos personales del patrocinador del proyecto son un problema                                    |
| <input type="checkbox"/>            | E. Ninguno de los anteriores  |

11. Se llama red de comunicación informal en un proyecto y dentro de una organización:

- |                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/>            | A. Un flujo libre hacia arriba                |
| <input type="checkbox"/>            | B. Un flujo horizontal libre                  |
| <input checked="" type="checkbox"/> | C. Un flujo de comunicación sin restricciones |
| <input type="checkbox"/>            | D. Rumores                                    |
| <input type="checkbox"/>            | E. Una red abierta                            |

12. ¿Cuál de los siguientes métodos es/son los más adecuados para identificar a los "pocos vitales"?

- |                                     |                                    |
|-------------------------------------|------------------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> | A. Análisis de Pareto              |
| <input type="checkbox"/>            | B. Análisis de causa y efecto      |
| <input type="checkbox"/>            | C. Análisis de tendencias          |
| <input type="checkbox"/>            | D. Gráficos de control de procesos |
| <input type="checkbox"/>            | E. Todo lo anterior                |

13. El "Orden de Precedencia" es:

- |                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/>            | A. El documento que especifica el orden (prioridad) en el que se utilizarán los documentos del proyecto cuando sea necesario resolver las incoherencias entre los documentos del proyecto |
| <input checked="" type="checkbox"/> | B. El orden en el que deben completarse las tareas del proyecto   |
| <input type="checkbox"/>            | C. La relación que las tareas del proyecto tienen entre sí  |
| <input type="checkbox"/>            | D. La lista ordenada (por calidad) de los proveedores seleccionados para una entrega del proyecto   |
| <input type="checkbox"/>            | E. Ninguna de las anteriores  |

14. Se denominan eventos de riesgo futuros o resultados desfavorables:

- |                                     |                              |
|-------------------------------------|------------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> | A. Riesgos                   |
| <input type="checkbox"/>            | B. Oportunidades             |
| <input type="checkbox"/>            | C. Sorpresas                 |
| <input type="checkbox"/>            | D. Contingencias             |
| <input type="checkbox"/>            | E. Ninguna de las anteriores |

15. En las pequeñas empresas, los jefes de proyecto y los gerentes de línea lo son:

- |                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/>            | A. Nunca la misma persona                      |
| <input type="checkbox"/>            | B. Siempre la misma persona                    |
| <input checked="" type="checkbox"/> | C. Algunas veces la misma persona              |
| <input type="checkbox"/>            | D. Siempre en desacuerdo el uno con el otro    |
| <input type="checkbox"/>            | E. Forzados a actuar como sus propios padrinos |

16. Los ciclos de vida de los proyectos son muy útiles para \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_.

- |                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/>            | A. Gestión de la configuración; terminación                          |
| <input type="checkbox"/>            | B. Establecimiento de objetivos; recopilación de información         |
| <input checked="" type="checkbox"/> | C. Normalización; control  |
| <input type="checkbox"/>            | D. Gestión de la configuración; actualizaciones semanales del estado |
| <input type="checkbox"/>            | E. Aprobación; terminación   |

17. Se llama alisar las necesidades de recursos de un período a otro:

- |                                     |                                       |
|-------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/>            | A. Asignación de recursos             |
| <input type="checkbox"/>            | B. Partición de recursos              |
| <input checked="" type="checkbox"/> | C. Nivelación de recursos             |
| <input type="checkbox"/>            | D. Cuantificación de recursos         |
| <input type="checkbox"/>            | E. Ninguna de las opciones anteriores |

18. La diferencia entre el BCWS (coste presupuestado del trabajo planificado) y el BCWP (coste presupuestado del trabajo realizado) se denomina:

- |                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/>            | A. La desviación de la fecha           |
| <input checked="" type="checkbox"/> | B. La desviación de los costos         |
| <input type="checkbox"/>            | C. La estimación de la terminación     |
| <input type="checkbox"/>            | D. El costo real del trabajo realizado |
| <input type="checkbox"/>            | E. Ninguno de los anteriores           |

19. Los directores de proyectos de I+D en empresas de alta tecnología suelen motivar el uso de \_\_\_\_\_ poder.

- |                                     |                              |
|-------------------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/>            | A. Experto                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | B. Recompensa                |
| <input type="checkbox"/>            | C. Referente                 |
| <input type="checkbox"/>            | D. Identificación            |
| <input type="checkbox"/>            | E. Ninguno de los anteriores |

20. Se llama patrón de comunicación recurrente dentro de la organización o empresa del proyecto:
- A. Una matriz de forma libre
  - B. Una matriz estructurada
  - C. Una red
  - D. Un canal rígido
  - E. Ninguno de los anteriores
21. Un árbol genealógico de actividades orientado a la tarea o al producto es:
- A. Un plan detallado
  - B. Un gráfico de responsabilidad lineal
  - C. Una estructura de desglose del trabajo (PEP)
  - D. Un sistema de codificación de la cuenta de costes
  - E. Una descripción del paquete de trabajo
22. La calidad puede definirse como:
- A. Conformidad con los requisitos
  - B. Aptitud para el uso
  - C. Mejora continua de los productos y servicios
  - D. Atractivo para el cliente
  - E. Todo lo anterior excepto D
23. ¿En cuál de las siguientes circunstancias es más probable que compre bienes o servicios en lugar de producirlos internamente?
- A. Su empresa tiene exceso de capacidad y puede producir las mercancías o servicios
  - B. Su empresa no tiene exceso de capacidad y no puede producir las mercancías o servicios
  - C. Hay muchos proveedores fiables para las mercancías o servicios que usted está intentando aprovisionar pero los proveedores no pueden alcanzar su nivel de calidad
  - D. A y B
  - E. A y C
24. La mayor desventaja de un gráfico de barras es:
- A. Falta de tiempo
  - B. No se puede relacionar con las fechas del calendario
  - C. No muestra interrelaciones de actividades
  - D. No se puede relacionar con la planificación de la mano de obra
  - E. No se puede relacionar con las estimaciones de costos
25. El riesgo del proyecto se define típicamente como una función que consiste en reducir:
- A. Incertidumbre
  - B. Daños
  - C. Tiempo
  - D. Costo
  - E. A y B
26. Típicamente, ¿en qué fase del ciclo de vida de un proyecto se incurre en la mayoría de los gastos del proyecto?
- A. Fase conceptual
  - B. Fase de desarrollo o diseño
  - C. Fase de ejecución
  - D. Fase de terminación
  - E. Ninguna de las anteriores
27. Pasar del Nivel 3 al Nivel 4 en el plan de la estructura del proyecto (PEP) dará como resultado:
- A. Menos exactitud en la estimación
  - B. Mejor control del proyecto
  - C. Menores costos de los Informes de estado
  - D. Mayor probabilidad de que algo caiga por las grietas
  - E. Ninguno de los puntos anteriores
28. La gestión de conflictos requiere la resolución de problemas. ¿Cuál de las siguientes técnicas se refiere a menudo como una técnica de resolución de problemas y se utiliza ampliamente en la resolución de conflictos?
- A. Confrontación
  - B. Compromiso
  - C. Alisamiento
  - D. Forzar
  - E. Retirada
29. La estimación del efecto del cambio de una variable del proyecto sobre el proyecto global se conoce como:
- A. Coeficiente de aversión al riesgo del director del proyecto
  - B. El riesgo total del proyecto
  - C. El valor esperado del proyecto
  - D. Análisis de sensibilidad
  - E. Ninguno de los anteriores
30. Los juegos de poder, la retención de información y las agendas ocultas son ejemplos de ello:
- A. Retroalimentación
  - B. Barreras de comunicación
  - C. Comunicación indirecta
  - D. Mensajes mixtos
  - E. Todo lo anterior

<b>31. La terminología básica para redes incluye:</b>	
<input type="checkbox"/>	A. Actividades, eventos, mano de obra, niveles de destreza y holgura
<input type="checkbox"/>	B. Actividades, documentación, eventos, mano de obra y niveles de destreza
<input checked="" type="checkbox"/>	C. Estimaciones de holgura, actividades, eventos y tiempo
<input type="checkbox"/>	D. Estimaciones de tiempo, holgura, participación del patrocinio y actividades
<input type="checkbox"/>	E. Estimaciones de tiempo, tiempo de holgura, redacción de informes, fases del ciclo de vida y tiempos de colisión
<b>32. Los "puntos de control" en el plan de la estructura del proyecto (PEP) utilizados para asignaciones aisladas a puestos de trabajo se denominan:</b>	
<input type="checkbox"/>	A. Paquetes de trabajo
<input type="checkbox"/>	B. Subtareas
<input checked="" type="checkbox"/>	C. Tareas
<input type="checkbox"/>	D. Código de cuentas
<input type="checkbox"/>	E. Puntos de integración
<b>33. Se llama un elemento de proyecto que se encuentra entre dos eventos:</b>	
<input checked="" type="checkbox"/>	A. Una actividad
<input type="checkbox"/>	B. Un nodo de ruta crítica
<input type="checkbox"/>	C. Un hito libre
<input type="checkbox"/>	D. Una ranura de tiempo
<input type="checkbox"/>	E. Un punto de finalización del calendario.
<b>34. La decisión de hacer o comprar se toma en qué etapa del ciclo de contratación?</b>	
<input checked="" type="checkbox"/>	A. Un requerimiento
<input type="checkbox"/>	B. Requisición
<input type="checkbox"/>	C. Solicitud
<input type="checkbox"/>	D. premio
<input type="checkbox"/>	E. Contractual
<b>35. Los elementos básicos de un modelo de comunicación incluyen:</b>	
<input type="checkbox"/>	A. Escuchar, hablar y escuchar el lenguaje de señas
<input checked="" type="checkbox"/>	B. Comunicador, codificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación
<input type="checkbox"/>	C. Claridad del habla y buenos hábitos de escucha
<input type="checkbox"/>	D. Lectura, escritura y escucha
<input type="checkbox"/>	E. Todo lo anterior
<b>36. ¿Cuál de los siguientes puntos no forma parte de la visión generalmente aceptada de la calidad hoy en día?</b>	
<input type="checkbox"/>	A. Los defectos deben ser resaltados y llevados a la superficie
<input checked="" type="checkbox"/>	B. Podemos inspeccionar en calidad
<input type="checkbox"/>	C. La calidad mejorada ahorra dinero y aumenta el negocio
<input type="checkbox"/>	D. La gente quiere producir productos de calidad
<input type="checkbox"/>	E. La calidad está enfocada al cliente
<b>37. Los tres tipos más comunes de estimaciones de costos de proyectos son:</b>	
<input type="checkbox"/>	A. Orden de magnitud, paramétrico y presupuesto
<input type="checkbox"/>	B. Paramétrico, definitivo y descendente
<input type="checkbox"/>	C. Orden de magnitud definitivo y ascendente
<input type="checkbox"/>	D. Orden de magnitud, presupuesto y definitivo
<input checked="" type="checkbox"/>	E. Analogía, paramétrica y descendente
<b>38. Los buenos objetivos del proyecto deben ser:</b>	
<input type="checkbox"/>	A. General en lugar de específico
<input type="checkbox"/>	B. Establecido sin tener en cuenta las limitaciones de recursos
<input checked="" type="checkbox"/>	C. Realista y alcanzable
<input type="checkbox"/>	D. Demasiado complejo
<input type="checkbox"/>	E. Mensurable, intangible y verificable
<b>39. El proceso de examinar una situación e identificar y clasificar las áreas de riesgo potencial se conoce como:</b>	
<input checked="" type="checkbox"/>	A. Identificación del riesgo
<input type="checkbox"/>	B. Respuesta al riesgo
<input type="checkbox"/>	C. Lecciones aprendidas o control
<input type="checkbox"/>	D. Cuantificación del riesgo
<input type="checkbox"/>	E. Ninguna de las anteriores
<b>40. ¿En qué tipo de contrato es más probable que el contratista controle los costos?</b>	
<input type="checkbox"/>	A. Coste más porcentaje del coste
<input type="checkbox"/>	B. Precio fijo de la empresa
<input type="checkbox"/>	C. Tiempo y materiales
<input checked="" type="checkbox"/>	D. Precio fijo de la empresa con ajuste económico de precios
<input type="checkbox"/>	E. Objetivo de la empresa de incentivos de precio fijo
<b>41. Un proyecto puede definirse mejor como:</b>	
<input type="checkbox"/>	A. Una serie de actividades no relacionadas diseñadas para lograr uno o varios objetivos
<input type="checkbox"/>	B. Un esfuerzo coordinado de actividades relacionadas diseñadas para lograr una meta sin un punto final bien establecido
<input type="checkbox"/>	C. Actividades desde la cuna hasta la tumba que deben llevarse a cabo en menos de un año y que consumen recursos humanos y no humanos
<input checked="" type="checkbox"/>	D. Cualquier empresa con un marco de tiempo definible y objetivos bien definidos que consumen tanto recursos humanos como no humanos con ciertas limitaciones

42. La toma de decisiones sobre la gestión de riesgos se divide en tres grandes categorías:
- A. Certeza, riesgo e incertidumbre
  - B. Probabilidad, riesgo e incertidumbre
  - C. Probabilidad, evento de riesgo e incertidumbre
  - D. Peligro, evento de riesgo e incertidumbre
  - E. A y D
43. Si hay una serie de \_\_\_\_\_ puntos de datos consecutivos (mínimo) a cada lado de la media en un gráfico de control de calidad, se dice que el proceso está fuera de control.
- A. 3
  - B. 7
  - C. 9
  - D. 5
  - E. 11
44. El plan de la estructura del proyecto (PEP), los paquetes de trabajo y el sistema de contabilidad de la empresa están vinculados entre sí:
- A. El código de las cuentas
  - B. Las tasas de gastos generales
  - C. El sistema de presupuestación
  - D. El proceso de presupuestación de capital
  - E. Todo lo anterior
45. Un programa puede describirse mejor como:
- A. Una agrupación de actividades relacionadas que duran dos años o más
  - B. La primera subdivisión importante de un proyecto
  - C. Una agrupación de proyectos, de naturaleza similar, que apoyan un producto o línea de productos
  - D. Una línea de productos
  - E. Otro nombre para un proyecto
46. ¿Cuál de los siguientes tipos de poder viene a través de la jerarquía organizacional?
- A. Coercitivo, legítimo, referente
  - B. Recompensa, coercitivo, experto
  - C. Referente, experto, legítimo
  - D. Legítimo, coercitivo, premio
  - E. Experto, coercitivo, referente
47. La definición más común de éxito del proyecto es:
- A. Dentro del tiempo
  - B. Dentro del tiempo y costo.
  - C. Dentro de los requisitos de tiempo, costo y rendimiento técnico.
  - D. Dentro del tiempo, costo, rendimiento y aceptación por parte del cliente / usuario
  - E. Ninguna de las anteriores
48. Se hace referencia a las actividades con una duración de tiempo cero como:
- A. Actividades de camino crítico
  - B. Actividades de camino no crítico
  - C. Actividades de tiempo libre
  - D. Hitos
  - E. Ninguna de las anteriores
49. ¿Cuál de los siguientes es el orden correcto para los pasos del proceso de contratación?
- A. Ciclo de solicitud, ciclo de requisitos, ciclo de solicitud, ciclo de adjudicación, ciclo contractual
  - B. Ciclo de requisitos, ciclo de solicitud, ciclo de licitación, ciclo de adjudicación, ciclo de adjudicación, ciclo contractual
  - C. Ciclo de requisitos, ciclo de adjudicación, ciclo de adjudicación, ciclo de licitación, ciclo contractual
  - D. Ciclo de solicitudes, ciclo de requisitos, ciclo de adjudicación, ciclo de adjudicación, ciclo de licitación, ciclo contractual
  - E. Ciclo de requisitos, ciclo de solicitudes, ciclo de adjudicación, ciclo de adjudicación, ciclo de contratos, ciclo de licitación
50. Las reservas de efectivo del proyecto se utilizan a menudo para ajustes en los factores de escalada, que pueden estar fuera del control del director del proyecto. Aparte de los posibles costos de financiamiento (intereses) e impuestos, los tres factores de escalamiento más comunes involucran cambios en:
- A. Tasas de recargo, tasas de mano de obra y costos de materiales
  - B. Tasas de recargo, desvíos de horarios, reprocesos
  - C. Retrabajo, ajustes por costo de vida, horas extras
  - D. Costos de materiales, costos de envío y cambios de alcance
  - E. Tasas de mano de obra, costos de materiales e informes de costos
51. El camino crítico en una red es el camino que:
- A. Tiene el mayor grado de riesgo
  - B. Alargará el proyecto si las actividades en este camino toman más tiempo de lo anticipado
  - C. Debe ser completado antes que todos los otros caminos
  - D. Todos los anteriores
  - E. A y B solamente

52. La principal diferencia entre la gestión de proyectos y la gestión de línea es que el director de proyecto puede no tener ningún control sobre qué función básica de gestión?

- A. Toma de decisiones
- B. Dotación de personal
- C. Recompensa
- D. Búsqueda/seguimiento
- E. Revisión

53. ¿En qué fase de un proyecto es mayor la incertidumbre?

- A. Diseño
- B. Desarrollo/ejecución
- C. Concepto
- D. Eliminación
- E. Todo lo anterior

54. En la visión actual de la calidad, ¿quién define la calidad?

- A. Personal directivo superior
- B. Gestión de proyectos
- C. Gestión funcional
- D. Trabajadores
- E. Clientes

55. Los gerentes de proyecto necesitan habilidades de comunicación y negociación excepcionalmente buenas principalmente porque

- A. Pueden estar dirigiendo un equipo sobre el cual no tienen control directo
- B. Las actividades de adquisición requieren este mandato
- C. Se espera que sean expertos técnicos
- D. Deben proporcionar sesiones informativas ejecutivas/de clientes/patrocinadores
- E. Todo lo anterior

56. Para una comunicación efectiva, el mensaje debe estar orientado a:

- A. El iniciador
- B. El receptor
- C. Los medios de comunicación
- D. El estilo de gestión
- E. La cultura corporativa

57. En el pasado, la mayoría de los gerentes de proyectos han venido de campos \_\_\_\_\_ sin la capacitación o educación adecuada en habilidades de \_\_\_\_\_.

- A. Técnico; contabilidad/finanzas
- B. Técnico; gestión
- C. Técnico; psicológico
- D. Comercialización; orientado a la tecnología
- E. Negocios; conocimientos técnicos de fabricación

58. En un diagrama de precedencia, se llama la flecha entre dos cuadros:

- A. Una actividad
- B. Una restricción
- C. Un evento
- D. El camino crítico
- E. Ninguno de los anteriores

59. ¿En qué tipo de contrato es menos probable que el contratista controle los costos?

- A. Costo más porcentaje del costo
- B. Precio fijo de la empresa
- C. Tiempo y materiales
- D. Orden de compra
- E. Objetivo de la empresa de incentivos de precio fijo

60. El cierre financiero de un proyecto lo dicta:

- A. Todos los fondos del proyecto han sido gastados
- B. Ningún número de cargos ha sido excedido
- C. Ningún trabajo de seguimiento de este cliente es posible
- D. No se pueden hacer más cargos contra el proyecto
- E. Todo lo anterior

61. Se llama una visualización gráfica de los costes acumulados y de las horas de trabajo tanto para los costes presupuestados como para los costes reales, trazada en función del tiempo:

- A. Una línea de tendencia
- B. Un análisis de tendencia
- C. Una curva S
- D. Un informe de finalización porcentual
- E. Un informe de valor ganado

62. Los límites de control superior e inferior se ajustan normalmente:

- A. 3 desviaciones estándar de la media en cada dirección
- B. 3 varianzas de la media en cada dirección
- C. Dentro de los límites de especificación superior e inferior
- D. Detectar y marcar cuando un proceso puede estar fuera de control
- E. Todo lo anterior

63. La principal diferencia entre las redes PERT y CPM es:

- A. PERT requiere tres estimaciones de tiempo mientras que CPM requiere una estimación de tiempo
- B. PERT se utiliza para proyectos de construcción mientras que CPM se utiliza para I+D C. PERT se ocupa sólo del tiempo mientras que CPM también incluye costes y disponibilidad de recursos
- D. PERT requiere soluciones informáticas mientras que CPM es una técnica manual
- E. PERT se mide en días mientras que CPM utiliza semanas o meses

64. La forma más común de comunicación organizacional es:

- A. Hacia arriba a la gerencia
- B. Hacia abajo a los subordinados
- C. Horizontal a los pares
- D. Horizontal a los clientes
- E. Todo lo anterior

65. El objetivo final de la gestión de riesgos es:

- A. Análisis
- B. Mitigación
- C. Evaluación
- D. Planificación de contingencias
- E. Todo lo anterior

66. La forma de organización tradicional tiene la desventaja de:

- A. Presupuestación funcional compleja
- B. Canales de comunicación mal establecidos
- C. Ningún punto focal único para los clientes/patrocinadores
- D. Capacidad de reacción lenta
- E. Uso inflexible de la mano de obra

67. ¿Cuál de los siguientes factores no es un factor a considerar al seleccionar un tipo de contrato?

- A. El tipo/complejidad del requisito
- B. La urgencia del requisito
- C. El análisis coste/precio
- D. El alcance de la competencia de precios
- E. Todos son factores a considerar

68. ¿Cuál de los siguientes puntos no es indicativo de los puntos de vista actuales sobre el proceso de gestión de calidad?

- A. Los defectos deben destacarse
- B. La atención debe centrarse en las especificaciones escritas
- C. La responsabilidad de la calidad recae principalmente en la dirección, pero todos deben participar
- D. La calidad ahorra dinero
- E. La identificación de los problemas conduce a soluciones cooperativas

69. El documento que describe los detalles de la tarea en términos de características físicas y coloca el riesgo de rendimiento en el comprador es:

- A. Una especificación de diseño
- B. Una especificación funcional
- C. Una especificación de rendimiento
- D. Una especificación de proyecto
- E. Todo lo anterior

70. La comunicación más rápida y eficaz se produce entre las personas con:

- A. Puntos de vista comunes
- B. Intereses disímiles
- C. Grados avanzados
- D. La capacidad de reducir las barreras de percepción
- E. Buenas habilidades de codificación

71. Se llama asignación de recursos en un intento de encontrar el cronograma de proyecto más corto que sea consistente con los límites de recursos fijos:

- A. Asignación de recursos
- B. Partición de recursos:
- C. Recursos: nivelación
- D. Cuantificación de recursos
- E. Ninguno de los anteriores

72. El proceso de realizar un análisis para determinar la probabilidad de que ocurran eventos de riesgo y las consecuencias asociadas con su ocurrencia se conoce como:

- A. Identificación del riesgo
- B. Respuesta al riesgo
- C. Lecciones aprendidas o control
- D. Cuantificación del riesgo
- E. Ninguna de las anteriores

73. El método más común para fijar el precio de las horas de trabajo no cargadas para un proyecto de tres años sería:

- A. Fijar el precio de las horas con el salario real de las personas a ser asignadas
- B. Fijar el precio del trabajo usando una tasa de mano de obra promedio de toda la compañía
- C. Fijar el precio del trabajo usando una tasa de mano de obra promedio de un grupo funcional
- D. Todas las anteriores
- E. A y B solamente

74. ¿Cuál de los siguientes puntos se aplica a la gestión de calidad moderna?

- A. La calidad es definida por el cliente
- B. La calidad se ha convertido en un arma competitiva
- C. La calidad es ahora una parte integral de la planificación estratégica
- D. La calidad está vinculada a la rentabilidad tanto en el mercado como en los costes
- E. Todas son verdaderas

75. Un director de proyecto puede intercambiar información con el equipo del proyecto, ¿a través de qué medios?

- A. Táctil
- B. Audio
- C. Olfativo
- D. Visual
- E. Todo lo anterior

76. Las técnicas y métodos utilizados para reducir o controlar el riesgo se conocen como:

- A. Identificación del riesgo
- B. Respuesta al riesgo
- C. Lecciones aprendidas o control
- D. Cuantificación del riesgo
- E. Ninguna de las anteriores

77. Un instrumento contractual preliminar por escrito que autoriza al contratista a comenzar a trabajar inmediatamente se conoce como:

- A. Un contrato definitivo
- B. Un contrato preliminar
- C. Una carta de contrato/carta de intención
- D. Una orden de compra
- E. Un arreglo de precios

78. Una empresa dedicada a la calidad suele impartir formación para:

- A. Personal directivo superior
- B. Trabajadores por horas
- C. Trabajadores asalariados
- D. Todos los empleados
- E. Directores de proyectos

79. La forma más común de comunicación del proyecto es:

- A. Hacia arriba al patrocinador ejecutivo
- B. Hacia abajo a los subordinados
- C. Lateral al equipo y a las organizaciones de línea
- D. Lateral a los clientes
- E. Diagonalmente a la alta gerencia del cliente.

80. Durante una reunión de revisión del proyecto, descubrimos que nuestro proyecto de \$250,000 tiene una variación negativa (atrasada) de \$20,000, lo que equivale al 12 por ciento del trabajo programado hasta ese momento. Por lo tanto, podemos concluir que:

- A. El proyecto se completará tarde
- B. El camino crítico se ha alargado
- C. Los costos están siendo sobrepasados
- D. Se requerirán horas extras para mantener el camino crítico original
- E. Ninguno de los puntos anteriores

## SEGUNDA PARTE

INDICACIONES:

Las siguientes 20 preguntas se refieren al Nivel 2 de madurez. Por favor, conteste cada pregunta con la mayor honestidad posible. Marque con un círculo la respuesta que considere correcta.

01. Mi empresa reconoce la necesidad de la gestión de proyectos. Esta necesidad se reconoce en todos los niveles de la administración, incluida la administración superior.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

02. Mi empresa cuenta con un sistema para gestionar tanto los costes como los plazos. El sistema requiere números de cargo y códigos de cuenta de costes. El sistema notifica desviaciones de los objetivos planificados.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

03. Mi compañía ha reconocido los beneficios que son posibles de implementar la gestión de proyectos. Estos beneficios han sido reconocidos en todos los niveles de la administración, incluida la administración superior.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

04. Mi empresa (o división) tiene una metodología de gestión de proyectos bien definida que utiliza fases de ciclo de vida.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

05. Nuestros ejecutivos apoyan visiblemente la gestión de proyectos a través de presentaciones ejecutivas, correspondencia y asistiendo ocasionalmente a las reuniones/informaciones del equipo del proyecto.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

06. Mi empresa está comprometida con la calidad de la planificación inicial. Tratamos de hacer lo mejor que podemos en la planificación.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

07. Nuestros gerentes de línea de nivel bajo y medio apoyan total y visiblemente el proceso de gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

08. Mi empresa está haciendo todo lo posible para minimizar el alcance "sigiloso" (es decir, cambios de alcance) de nuestros proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

09. Nuestros gerentes de línea están comprometidos no sólo con la gestión de proyectos, sino también con las promesas hechas a los gerentes de proyectos en cuanto a los entregables.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

10. Los ejecutivos de mi organización tienen un buen conocimiento de los principios de la gestión de proyectos

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

11. Mi empresa ha seleccionado uno o más paquetes de software de gestión de proyectos para que se utilicen como sistema de seguimiento de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

12. Nuestros gerentes de línea de nivel bajo y medio han sido entrenados y educados en la gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

13. Nuestros ejecutivos entienden el patrocinio de proyectos y sirven como patrocinadores de proyectos seleccionados.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

14. Nuestros ejecutivos han reconocido o identificado las aplicaciones de la gestión de proyectos en varias partes de nuestro negocio.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

15. Mi empresa ha integrado con éxito el control de costes y plazos tanto para la gestión de proyectos como para la elaboración de informes.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

16. Mi empresa ha desarrollado un plan de estudios de gestión de proyectos (es decir, más de uno o dos cursos) para mejorar las habilidades de gestión de proyectos de nuestros empleados.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

17. Nuestros ejecutivos han reconocido lo que se debe hacer para lograr la madurez en la gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

18. Mi empresa considera y trata la gestión de proyectos como una profesión y no como un trabajo a tiempo parcial.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

19. Nuestros gerentes de línea de nivel bajo y medio están dispuestos a liberar a sus empleados para la capacitación en gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

20. Nuestros ejecutivos han demostrado una voluntad de cambiar nuestra forma de hacer negocios para madurar en la gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

### TERCERA PARTE

#### INDICACIONES:

A continuación encontrará cuarenta y dos (42) preguntas de tipo elección múltiple siguientes, las cuales le permitirán comparar su organización contra otras empresas con respecto al Nivel 3 y al Hexágono de la Excelencia. Por favor escoja un y sólo una respuesta por pregunta.

01. Mi empresa utiliza activamente los siguientes procesos:

- |                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/>            | A. Sólo gestión de calidad total (TQM)  |
| <input checked="" type="checkbox"/> | B. Ingeniería concurrente (acortamiento del tiempo de desarrollo de los productos) sólo |
| <input type="checkbox"/>            | C. TQM y sólo ingeniería concurrente  |
| <input type="checkbox"/>            | D. Gestión de riesgos sólo  |
| <input type="checkbox"/>            | E. Gestión de riesgos e ingeniería concurrente sólo                                     |
| <input type="checkbox"/>            | F. Gestión de riesgos, ingeniería concurrente y TQM                                     |

02. ¿En qué porcentaje de sus proyectos utiliza los principios de la gestión de calidad total?

- |                                     |                      |
|-------------------------------------|----------------------|
| <input type="checkbox"/>            | A. 0 por ciento      |
| <input type="checkbox"/>            | B. 5-10 por ciento   |
| <input type="checkbox"/>            | C. 10-25 por ciento  |
| <input checked="" type="checkbox"/> | D. 25-50 por ciento  |
| <input type="checkbox"/>            | E. 50-75 por ciento  |
| <input type="checkbox"/>            | F. 75-100 por ciento |

03. ¿En qué porcentaje de sus proyectos utiliza los principios de gestión de riesgos?

- |                                     |                      |
|-------------------------------------|----------------------|
| <input type="checkbox"/>            | A. 0 por ciento      |
| <input type="checkbox"/>            | B. 5-10 por ciento   |
| <input type="checkbox"/>            | C. 10-25 por ciento  |
| <input checked="" type="checkbox"/> | D. 25-50 por ciento  |
| <input type="checkbox"/>            | E. 50-75 por ciento  |
| <input type="checkbox"/>            | F. 75-100 por ciento |

04. ¿En qué porcentaje de sus proyectos intenta comprimir los plazos de entrega del producto, realizando el trabajo en paralelo en lugar de en serie?

- |                                     |                      |
|-------------------------------------|----------------------|
| <input type="checkbox"/>            | A. 0 por ciento      |
| <input type="checkbox"/>            | B. 5-10 por ciento   |
| <input type="checkbox"/>            | C. 10-25 por ciento  |
| <input type="checkbox"/>            | D. 25-50 por ciento  |
| <input checked="" type="checkbox"/> | E. 50-75 por ciento  |
| <input type="checkbox"/>            | F. 75-100 por ciento |

05. El proceso de gestión de riesgos de mi empresa se basa en:

- |                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> | A. No utilizamos gestión de riesgos  |
| <input type="checkbox"/>            | B. Riesgos financieros solamente   |
| <input type="checkbox"/>            | C. Riesgos técnicos solamente  |
| <input type="checkbox"/>            | D. Riesgos de programación solamente   |
| <input type="checkbox"/>            | E. Una combinación de riesgos financieros, técnicos y de programación basados en el proyecto |

06. La metodología de gestión de riesgos en mi empresa es:

- |                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> | A. Inexistente   |
| <input type="checkbox"/>            | B. Más informal que formal   |
| <input type="checkbox"/>            | C. Basado en una metodología estructurada apoyada por políticas y procedimientos   |
| <input type="checkbox"/>            | D. Basado en una metodología estructurada apoyada por políticas, procedimientos y formularios estandarizados para ser completados. |

07. ¿Cuántas metodologías de gestión de proyectos diferentes existen en su organización (es decir, considere una metodología de desarrollo de sistemas para proyectos de SIG diferente de una metodología de gestión de proyectos de desarrollo de

- A. No tenemos metodologías
- B. 1
- C. 2-3
- D. 4-5
- E. Más de 5

08. En cuanto a la evaluación comparativa:

- A. Mi empresa nunca ha intentado utilizar el benchmarking
- B. Mi empresa ha realizado benchmarking e implementado cambios pero no para la gestión de proyectos.
- C. Mi empresa ha realizado benchmarking de gestión de proyectos pero no se han realizado cambios.
- D. Mi empresa ha realizado benchmarking de gestión de proyectos y se han realizado cambios.

09. La cultura corporativa de mi empresa se describe mejor con el concepto de:

- A. Reporte de un solo jefe
- B. Reporte de jefes múltiples
- C. Equipos dedicados sin empoderamiento
- D. Equipos no dedicados sin empoderamiento
- E. Equipos dedicados con empoderamiento
- F. Equipos no dedicados con empoderamiento

10. Con respecto a la moral y la ética, mi compañía cree que:

- A. El cliente siempre tiene razón
- B. Las decisiones deben tomarse en la siguiente secuencia: primero en el mejor interés del cliente, luego en la compañía, luego en los empleados
- C. Las decisiones deben tomarse en la siguiente secuencia: primero en el mejor interés de la compañía, luego en el del cliente y por último en el de los empleados
- D. No tenemos una política escrita ni un conjunto de estándares.

11. Mi empresa realiza cursos de formación interna sobre:

- A. Moralidad y ética dentro de la empresa
- B. Moralidad y ética en el trato con los clientes
- C. Buenas prácticas empresariales
- D. Todas las anteriores E. Ninguna de las anteriores
- F. Por lo menos dos de las tres primeras

12. En cuanto al alcance, el avance o el alcance cambia, nuestra cultura:

- A. Desalienta los cambios después del inicio del proyecto
- B. Permite cambios sólo hasta cierto punto en el ciclo de vida del proyecto usando un proceso formal de control de cambios
- C. Permite cambios en cualquier parte del ciclo de vida del proyecto usando un proceso formal de control de cambios
- D. Permite cambios pero sin ningún proceso formal de control

13. Nuestra cultura parece estar basada en eso:

- A. Políticas
- B. Procedimientos (incluidos los formularios que deben cumplimentarse)
- C. Políticas y procedimientos
- D. Directrices
- E. Políticas, procedimientos y directrices

14. Las culturas son cuantitativas (políticas, procedimientos, formas y directrices), conductuales o de compromiso. La cultura en mi compañía es probablemente \_\_\_\_\_ por ciento conductual.

- A. 10-25 por ciento
- B. 25-50 por ciento
- C. 50-60 por ciento
- D. 60-75 por ciento
- E. Más del 75 por ciento

15. Nuestra estructura organizativa es:

- A. Tradicional (predominantemente vertical)
- B. Una matriz fuerte (es decir, el gerente de proyecto proporciona la mayor parte de la dirección técnica)
- C. Una matriz débil (es decir, los gerentes de línea proporcionan la mayor parte de la dirección técnica)
- D. Usamos equipos colocados
- E. No sé cuál es la estructura: la gerencia la cambia diariamente

16. Cuando se le asigna como líder de proyecto, nuestro gerente de proyecto obtiene recursos por medio de:

- A. "Luchando" por las mejores personas disponibles
- B. Negociando con los gerentes de línea por las mejores personas disponibles
- C. Negociando por los resultados en lugar de por las personas
- D. Usando a la alta gerencia para ayudar a conseguir a las personas apropiadas
- E. Tomando lo que sea que él o ella obtenga, sin hacer preguntas

**17. Nuestros gerentes de línea:**

- |                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> | A. Aceptan la responsabilidad total por el trabajo en su línea                                  |
| <input type="checkbox"/>            | B. Piden a los gerentes de proyecto que acepten la responsabilidad total                        |
| <input type="checkbox"/>            | C. Tratan de compartir la responsabilidad con los gerentes de proyecto                          |
| <input type="checkbox"/>            | D. Hacen que los empleados asignados rindan cuentas   |
| <input type="checkbox"/>            | E. No saben el significado de la palabra "responsabilidad"; no es parte de nuestro vocabulario. |

**18. En la cultura dentro de nuestra compañía, la persona con mayor probabilidad de ser responsable de la integridad técnica final del producto final es/está:**

- |                                     |                                 |
|-------------------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/>            | A. Los empleados asignados      |
| <input type="checkbox"/>            | B. El jefe de proyecto          |
| <input type="checkbox"/>            | C. El jefe de línea             |
| <input checked="" type="checkbox"/> | D. El patrocinador del proyecto |
| <input type="checkbox"/>            | E. Todo el equipo               |

**19. En nuestra empresa, la autoridad del director de proyecto proviene de:**

- |                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/>            | A. Dentro de sí mismo, cualquier cosa que pueda hacer con  |
| <input checked="" type="checkbox"/> | B. El superior inmediato del director de proyecto  |
| <input type="checkbox"/>            | C. Descripciones de trabajo documentadas   |
| <input type="checkbox"/>            | D. Informalmente a través del patrocinador del proyecto en forma de carta de nombramiento o carta de nombramiento. |

**20. Después de la aprobación del proyecto, nuestros patrocinadores del proyecto tienden a hacerlo:**

- |                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/>            | A. Volverse invisible, incluso cuando sea necesario   |
| <input type="checkbox"/>            | B. Microdirigir   |
| <input type="checkbox"/>            | C. Esperar reuniones informativas a nivel de resumen una vez a la semana  |
| <input type="checkbox"/>            | D. Esperar reuniones informativas a nivel de resumen una vez cada dos semanas   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | E. Involucrarse sólo cuando ocurra un problema crítico o a petición del gerente de proyecto o de los gerentes de línea. |

**21. ¿Qué porcentaje de sus proyectos tienen patrocinadores que están a nivel de director o superior?**

- |                                     |                          |
|-------------------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/>            | A. 0-10 por ciento       |
| <input type="checkbox"/>            | B. 10-25 por ciento      |
| <input type="checkbox"/>            | C. 25-50 por ciento      |
| <input type="checkbox"/>            | D. 50-75 por ciento      |
| <input checked="" type="checkbox"/> | E. Más del 75 por ciento |

**22. ¿Mi empresa ofrece aproximadamente cuántos cursos de formación interna diferentes para los empleados (cursos que se pueden considerar relacionados con el proyecto)?**

- |                                     |               |
|-------------------------------------|---------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> | A. Menos de 5 |
| <input type="checkbox"/>            | B. 6-10       |
| <input type="checkbox"/>            | C. 11-20      |
| <input type="checkbox"/>            | D. 21-30      |
| <input type="checkbox"/>            | E. Más de 30  |

**23. Con respecto a la respuesta anterior, ¿qué porcentaje de los cursos son más conductuales que cuantitativos?**

- |                                     |                            |
|-------------------------------------|----------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> | A. Menos del 10 por ciento |
| <input type="checkbox"/>            | B. 10-25 por ciento        |
| <input checked="" type="checkbox"/> | C. 25-50 por ciento        |
| <input type="checkbox"/>            | D. 50-75 por ciento        |
| <input type="checkbox"/>            | E. Más del 75 por ciento   |

**24. Mi compañía cree eso:**

- |                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> | A. La gestión de proyectos es un trabajo a tiempo parcial   |
| <input type="checkbox"/>            | B. La gestión de proyectos es una profesión   |
| <input type="checkbox"/>            | C. La gestión de proyectos es una profesión y debemos certificarnos como profesionales de gestión de proyectos, pero a nuestro propio costo |
| <input type="checkbox"/>            | D. La gestión de proyectos es una profesión y nuestra empresa paga para que obtengamos la certificación                                     |
| <input type="checkbox"/>            | E. No tenemos gerentes de proyectos en nuestra empresa  |

**25. Mi empresa cree que la formación debería ser:**

- |                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> | A. Realizada a petición de los empleados  |
| <input type="checkbox"/>            | B. Realizada para satisfacer una necesidad a corto plazo                            |
| <input type="checkbox"/>            | C. Realizada para satisfacer necesidades a corto y largo plazo                      |
| <input type="checkbox"/>            | D. Realizada sólo si existe un retomo sobre la inversión en dólares de capacitación |

**26. Mi empresa cree que el contenido de los cursos de formación está mejor determinado por:**

- |                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/>            | A. El instructor  |
| <input checked="" type="checkbox"/> | B. El Departamento de Recursos Humanos                                  |
| <input type="checkbox"/>            | C. Gerencia D. Empleados que recibirán la capacitación                  |
| <input checked="" type="checkbox"/> | E. Personalización después de una auditoría de los empleados y gerentes |

27. ¿Qué porcentaje de los cursos de formación en gestión de proyectos contiene estudios de casos documentados de lecciones aprendidas de otros proyectos de su empresa?

- A. Ninguno  
 B. Menos del 10 por ciento  
 C. 10-25 por ciento  
 D. 25-50 por ciento  
 E. Más del 50 por ciento

28. ¿Qué porcentaje de los ejecutivos de su organización funcional (no corporativa) han asistido a programas de capacitación o reuniones informativas para ejecutivos diseñadas específicamente para mostrar a los ejecutivos lo que pueden hacer para ayudar a madurar la gestión de proyectos?

- A. ¡Ninguno! Nuestros ejecutivos lo saben todo  
 B. Menos del 25 por ciento  
 C. 25-50 por ciento  
 D. 50-75 por ciento  
 E. Más del 75 por ciento

29. En mi compañía, los empleados son promovidos a gerencia porque:

- A. Son expertos técnicos  
 B. Demuestran las habilidades administrativas de un gerente profesional  
 C. Saben cómo tomar decisiones de negocios sólidas  
 D. Están en la cima de su categoría salarial  
 E. No tenemos otro lugar donde colocarlos

30. Se debe redactar un informe y presentarlo al cliente. Descuidando el costo de acumular la información, el costo aproximado por página para un informe típico es:

- A. No tengo idea  
 B. \$100-200 por página  
 C. \$200-500 por página  
 D. Más de \$500 por página  
 E. Gratis; los empleados exentos de nuestra compañía preparan los informes en casa en su propio tiempo.

31. La cultura dentro de nuestra organización se describe mejor como:

- A. Gestión informal de proyectos basada en la confianza, la comunicación y la cooperación  
 B. Formalidad basada en políticas y procedimientos para todo  
 C. Gestión de proyectos que prospera en las relaciones formales de autoridad  
 D. La intromisión del ejecutivo, que obliga a una sobreabundancia de documentación  
 E. Nadie que confíe en las decisiones de nuestros gerentes de proyecto

32. ¿Qué porcentaje del tiempo del gerente de proyecto dedica cada semana a la preparación de informes?

- A. 5-10 por ciento  
 B. 10-20 por ciento  
 C. 20-40 por ciento  
 D. 40-60 por ciento  
 E. Más del 60 por ciento

33. Durante la planificación del proyecto, la mayoría de nuestras actividades se llevan a cabo utilizando:

- A. Políticas  
 B. Procedimientos  
 C. Pautas  
 D. Listas de verificación  
 E. Ninguna de las anteriores

34. La duración típica de una reunión de revisión del estado del proyecto con la alta gerencia es:

- A. Menos de 30 minutos  
 B. 30-60 minutos  
 C. 60-90 minutos  
 D. 90 minutos-2 horas  
 E. Más de 2 horas

35. Nuestros clientes nos exigen que gestionemos nuestros proyectos:

- A. Informalmente  
 B. Formalmente, pero sin entrometimiento del cliente  
 C. Formalmente, pero con entrometimiento del cliente  
 D. Es nuestra elección siempre y cuando se cumplan los resultados.

36. Mi compañía cree que los empleados pobres:

- A. Nunca deben ser asignados a los equipos  
 B. Una vez asignados a un equipo, son responsabilidad del gerente de proyecto para la supervisión  
 C. Una vez asignados a un equipo, son responsabilidad de su gerente de línea para la supervisión  
 D. Pueden ser efectivos si son asignados al equipo correcto  
 E. Deben ser promovidos a la gerencia.

37. Los empleados que son asignados a un equipo de proyecto (ya sea a tiempo completo o parcial) tienen una evaluación del desempeño realizada por:

- A. Su línea sólo administra
- B. El gerente del proyecto sólo
- C. Tanto el gerente del proyecto como los gerentes de línea
- D. Tanto el gerente del proyecto como los gerentes de línea, junto con una revisión por parte del patrocinador.

38. Las habilidades que probablemente serán las más importantes para los gerentes de proyectos de mi compañía a medida que avanzamos hacia el siglo XXI son las siguientes

- A. Conocimientos técnicos y liderazgo
- B. Gestión de riesgos y conocimiento de la empresa
- C. Técnicas de integración y gestión de riesgos
- D. Técnicas de integración y conocimiento de la empresa
- E. Técnicas de comunicación y comprensión técnica

39. En mi organización, las personas asignadas como líderes de proyecto suelen serlo:

- A. Gerentes de primera línea
- B. Gerentes de primera o segunda línea
- C. Cualquier nivel de gerencia
- D. Usualmente empleados no gerenciales
- E. Cualquier persona en la compañía

40. Los gerentes de proyecto de mi organización han recibido por lo menos cierto grado de capacitación en:

- A. Estudios de viabilidad
- B. Análisis de coste-beneficio
- C. Tanto A como B
- D. Nuestros directores de proyecto suelen ser contratados tras la aprobación o la adjudicación del proyecto.

41. Nuestros gerentes de proyecto son alentados a hacerlo:

- A. Asumir riesgos
- B. Asumir riesgos con la aprobación de la alta gerencia
- C. Asumir riesgos con la aprobación de los patrocinadores del proyecto
- D. Evitar riesgos

42. Considere la siguiente declaración: Nuestros gerentes de proyecto tienen un interés sincero en lo que le sucede a cada miembro del equipo después de que el proyecto está programado para ser completado.

- A. Totalmente de acuerdo
- B. De acuerdo
- C. No estoy seguro
- D. En desacuerdo
- E. Totalmente en desacuerdo

#### CUARTA PARTE

##### INDICACIONES:

Las siguientes 25 preguntas se refieren a la evaluación comparativa. Por favor, conteste cada pregunta con la mayor honestidad posible. Marque con un círculo la respuesta que usted cree que es correcta, no la respuesta que usted cree que la pregunta está buscando.

01. Nuestros estudios de benchmarking han encontrado empresas con procesos de control de costes más estrictos.

-3	-2	-1	0	1	(2)	3
----	----	----	---	---	-----	---

02. Nuestros estudios de benchmarking han encontrado empresas con un mejor análisis de impacto durante el control del cambio de alcance.

-3	-2	-1	0	(1)	2	3
----	----	----	---	-----	---	---

03. Nuestros estudios de benchmarking han encontrado que las empresas están llevando a cabo la gestión de riesgos mediante el análisis del nivel detallado de la estructura de desglose del trabajo (EDT).

-3	-2	-1	0	(1)	2	3
----	----	----	---	-----	---	---

04. Nuestros estudios de benchmarking están investigando la participación de los proveedores en las actividades de gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	(2)	3
----	----	----	---	---	-----	---

05. Nuestros estudios de benchmarking están investigando la participación de los clientes en las actividades de gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	(1)	2	3
----	----	----	---	-----	---	---

06. Nuestros estudios de benchmarking están investigando cómo obtener una mayor lealtad/utilización de nuestra metodología de gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

07. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en las industrias de la misma área de negocio que nuestra empresa.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

08. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en industrias no similares (es decir, industrias en diferentes áreas de

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

09. Nuestros esfuerzos de referencia se centran en las industrias no similares para buscar nuevas ideas y nuevas aplicaciones para la gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

10. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en las actividades de ingeniería concurrentes de otras empresas para ver cómo realizan la programación y el seguimiento de piezas.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

11. Nuestros esfuerzos de benchmarking han encontrado otras compañías que están realizando análisis de restricciones de recursos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

12. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en la forma en que otras empresas gestionan a sus clientes durante el proceso de gestión de cambios.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

13. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en la forma en que otras empresas involucran a sus clientes durante las actividades de gestión de riesgos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

14. Nuestros esfuerzos de benchmarking están buscando mejoras de software a través de actualizaciones internas.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

15. Nuestros esfuerzos de benchmarking están buscando mejoras de software a través de nuevas compras.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

16. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en la forma en que otras empresas atraen a nuevos usuarios internos a su metodología de gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

17. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en la forma en que otras empresas llevan a cabo la gestión técnica de

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

18. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en cómo otras empresas obtienen una mayor eficiencia y eficacia de su metodología de gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

19. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en cómo obtener un menor coste de calidad.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

20. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en la forma en que otras empresas están llevando a cabo la gestión de riesgos durante las actividades de ingeniería concurrentes.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

21. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en la forma en que otras empresas utilizan los proyectos de mejora como parte de la gestión del cambio de alcance.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

22. Nuestros esfuerzos de benchmarking están buscando formas de integrar los procesos existentes en nuestra singular

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

23. Nuestros esfuerzos de benchmarking están buscando formas en las que otras empresas han integrado nuevas metodologías y procesos en su singular metodología.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

24. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en la forma en que otras compañías manejan o desalientan el desarrollo de metodologías paralelas.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

25. Nuestros esfuerzos de benchmarking están buscando el uso de modelos de recursos corporativos por parte de otras

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

#### QUINTA PARTE

##### INDICACIONES:

Conteste las siguientes preguntas basadas en los cambios de mejora continua durante los últimos 12 meses solamente. Marque con un círculo la respuesta que considere correcta.

01. Las mejoras en nuestra metodología nos han acercado más a nuestros clientes.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

02. Hemos hecho mejoras de software a nuestra metodología.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

03. Hemos realizado mejoras que nos han permitido acelerar la integración de las actividades.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

04. Hemos comprado software que nos ha permitido eliminar algunos de nuestros informes y documentación.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

05. Los cambios en nuestros requisitos de formación han dado lugar a cambios en nuestra metodología.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

06. Los cambios en nuestras condiciones de trabajo (por ejemplo, instalaciones, medio ambiente) nos han permitido racionalizar nuestra metodología (por ejemplo, reducción de papeleo).

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

07. Hemos realizado cambios en la metodología para conseguir la aceptación de toda la empresa.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

08. Los cambios en el comportamiento organizativo han dado lugar a cambios en la metodología.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

09. El apoyo a la gestión ha mejorado hasta el punto de que ahora necesitamos menos puertas y puntos de control en nuestra metodología.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

10. Nuestra cultura es una cultura de cooperación hasta el punto de que se puede utilizar la gestión de proyectos informal en lugar de formal, y se han introducido cambios en el sistema de gestión de proyectos informal.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

11. Los cambios en el poder y la autoridad han resultado en una metodología más flexible (es decir, directrices en lugar de políticas y procedimientos).

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

12. Los requisitos de horas extras exigían cambios en nuestros formularios y procedimientos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

13. Hemos cambiado la forma en que nos comunicamos con nuestros clientes.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

14. Porque las necesidades de nuestros proyectos han cambiado, también lo han hecho las capacidades de nuestros recursos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

15. (Si su organización se ha reestructurado) Nuestra reestructuración causó cambios en los requisitos de aprobación de la metodología.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

16. El crecimiento de la base de negocios de la compañía ha causado mejoras en nuestra metodología.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---



ENCUESTA PARA DETERMINAR EL ESTADO DE MADUREZ DE LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS DE LA EMPRESA ESEICO S.A

DATOS GENERALES

NOMBRE Y APELLIDOS: JORGE COMEDIERO OCUPACIÓN LABORAL: JEFE DE CANTONAMIENTO PROFESIÓN: INGENIERO CIVIL

PRIMERA PARTE

INDICACIONES: A continuación encontrará ochenta (80) preguntas con la opción de cinco respuestas cada una, que permitirán indicar sus conocimientos sobre principios básicos en la gestión de proyectos. Por favor seleccionar la respuesta que considere correcta, (SELECCIONE SOLO UNA RESPUESTA).

- 01. Una definición completa de la gestión del alcance sería: A. Gestión de un proyecto en términos de sus objetivos a través de todas las fases y procesos del ciclo de vida (checked)
02. Los tipos más comunes de programas son los diagramas de Gantt, los gráficos de hitos, la línea de equilibrio y los gráficos de: D. A y C solamente (checked)
03. El actor principal en la comunicación de proyectos es el: B. Gerente de proyecto (checked)
04. El medio más eficaz para determinar el costo de un proyecto es fijar el precio de la propiedad: A. Estructura del desglose del trabajo (EDT) (checked)
05. Los sindicatos de empleados probablemente satisfarían qué nivel de la jerarquía de necesidades de Maslow? D. Seguridad (checked)
06. Un documento escrito o ilustrado que describa, defina o especifique los servicios o artículos que se van a adquirir es: B. Un diagrama de Gantt (checked)
07. Se denominan eventos o resultados futuros que son favorables: B. Oportunidades (checked)
08. Los costos de la no conformidad incluyen: D. B y C solamente (checked)

09. Quizás el mayor problema al que se enfrenta el director de proyecto durante las actividades de integración dentro de una estructura matricial es:

- A. Hacer frente a los empleados que informan a múltiples jefes
- B. Demasiada participación del patrocinio
- C. Comprensión funcional poco clara de los requisitos técnicos
- D. Aumento de los costos del proyecto
- E. Todo lo anterior

10. Se ha establecido una dotación de recursos para un proyecto. El sobre va del 30 por ciento en I+D al 5 por ciento durante la fabricación. La razón más común para el cambio en el "grosor" de la envoltura es porque:

- A. La reserva de gestión se ha agotado
- B. La exactitud de las estimaciones en la fabricación es peor que la exactitud de las estimaciones en I+D
- C. Siempre se necesitan controles más estrictos a medida que un proyecto comienza a reducirse
- D. Los deseos personales del patrocinador del proyecto son un problema
- E. Ninguno de los anteriores

11. Se llama red de comunicación informal en un proyecto y dentro de una organización:

- A. Un flujo libre hacia arriba
- B. Un flujo horizontal libre
- C. Un flujo de comunicación sin restricciones
- D. Rumores
- E. Una red abierta

12. ¿Cuál de los siguientes métodos es/son los más adecuados para identificar a los "pocos vitales"?

- A. Análisis de Pareto
- B. Análisis de causa y efecto
- C. Análisis de tendencias
- D. Gráficos de control de procesos
- E. Todo lo anterior

13. El "Orden de Precedencia" es:

- A. El documento que especifica el orden (prioridad) en el que se utilizarán los documentos del proyecto cuando sea necesario resolver las incoherencias entre los documentos del proyecto
- B. El orden en el que deben completarse las tareas del proyecto
- C. La relación que las tareas del proyecto tienen entre sí
- D. La lista ordenada (por calidad) de los proveedores seleccionados para una entrega del proyecto
- E. Ninguna de las anteriores

14. Se denominan eventos de riesgo futuros o resultados desfavorables:

- A. Riesgos
- B. Oportunidades
- C. Sorpresas
- D. Contingencias
- E. Ninguna de las anteriores

15. En las pequeñas empresas, los jefes de proyecto y los gerentes de línea lo son:

- A. Nunca la misma persona
- B. Siempre la misma persona
- C. Algunas veces la misma persona
- D. Siempre en desacuerdo el uno con el otro
- E. Forzados a actuar como sus propios padrinos

16. Los ciclos de vida de los proyectos son muy útiles para \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_.

- A. Gestión de la configuración; terminación
- B. Establecimiento de objetivos; recopilación de información
- C. Normalización; control
- D. Gestión de la configuración; actualizaciones semanales del estado
- E. Aprobación; terminación

17. Se llama alisar las necesidades de recursos de un período a otro:

- A. Asignación de recursos
- B. Partición de recursos
- C. Nivelación de recursos
- D. Cuantificación de recursos
- E. Ninguna de las opciones anteriores

18. La diferencia entre el BCWS (coste presupuestado del trabajo planificado) y el BCWP (coste presupuestado del trabajo realizado) se denomina:

- A. La desviación de la fecha
- B. La desviación de los costos
- C. La estimación de la terminación
- D. El costo real del trabajo realizado
- E. Ninguno de los anteriores

19. Los directores de proyectos de I+D en empresas de alta tecnología suelen motivar el uso de \_\_\_\_\_ poder.

- A. Experto
- B. Recompensa
- C. Referente
- D. Identificación
- E. Ninguno de los anteriores

20. Se llama patrón de comunicación recurrente dentro de la organización o empresa del proyecto:

- A. Una matriz de forma libre
- B. Una matriz estructurada
- C. Una red
- D. Un canal rígido
- E. Ninguno de los anteriores

21. Un árbol genealógico de actividades orientado a la tarea o al producto es:

- A. Un plan detallado
- B. Un gráfico de responsabilidad lineal
- C. Una estructura de desglose del trabajo (PEP)
- D. Un sistema de codificación de la cuenta de costos
- E. Una descripción del paquete de trabajo

22. La calidad puede definirse como:

- A. Conformidad con los requisitos
- B. Aptitud para el uso
- C. Mejora continua de los productos y servicios
- D. Atractivo para el cliente
- E. Todo lo anterior excepto D

23. ¿En cuál de las siguientes circunstancias es más probable que compre bienes o servicios en lugar de producirlos internamente?

- A. Su empresa tiene exceso de capacidad y puede producir las mercancías o servicios
- B. Su empresa no tiene exceso de capacidad y no puede producir las mercancías o servicios
- C. Hay muchos proveedores fiables para las mercancías o servicios que usted está intentando aprovisionar pero los proveedores no pueden alcanzar su nivel de calidad
- D. A y B
- E. A y C

24. La mayor desventaja de un gráfico de barras es:

- A. Falta de tiempo
- B. No se puede relacionar con las fechas del calendario
- C. No muestra interrelaciones de actividades
- D. No se puede relacionar con la planificación de la mano de obra
- E. No se puede relacionar con las estimaciones de costos

25. El riesgo del proyecto se define típicamente como una función que consiste en reducir:

- A. Incertidumbre
- B. Daños
- C. Tiempo
- D. Costo
- E. A y B

26. Típicamente, ¿en qué fase del ciclo de vida de un proyecto se incurre en la mayoría de los gastos del proyecto?

- A. Fase conceptual
- B. Fase de desarrollo o diseño
- C. Fase de ejecución
- D. Fase de terminación
- E. Ninguna de las anteriores

27. Pasar del Nivel 3 al Nivel 4 en el plan de la estructura del proyecto (PEP) dará como resultado:

- A. Menos exactitud en la estimación
- B. Mejor control del proyecto
- C. Menores costos de los informes de estado
- D. Mayor probabilidad de que algo caiga por las grietas
- E. Ninguno de los puntos anteriores

28. La gestión de conflictos requiere la resolución de problemas. ¿Cuál de las siguientes técnicas se refiere a menudo como una técnica de resolución de problemas y se utiliza ampliamente en la resolución de conflictos?

- A. Confrontación
- B. Compromiso
- C. Alisamiento
- D. Forzar
- E. Retirada

29. La estimación del efecto del cambio de una variable del proyecto sobre el proyecto global se conoce como:

- A. Coeficiente de aversión al riesgo del director del proyecto
- B. El riesgo total del proyecto
- C. El valor esperado del proyecto
- D. Análisis de sensibilidad
- E. Ninguno de los anteriores

30. Los juegos de poder, la retención de información y las agendas ocultas son ejemplos de ello:

- A. Retroalimentación
- B. Barreras de comunicación
- C. Comunicación indirecta
- D. Mensajes mixtos
- E. Todo lo anterior

31. La terminología básica para redes incluye:

- A. Actividades, eventos, mano de obra, niveles de destreza y holgura
- B. Actividades, documentación, eventos, mano de obra y niveles de destreza
- C. Estimaciones de holgura, actividades, eventos y tiempo
- D. Estimaciones de tiempo, holgura, participación del patrocinio y actividades
- E. Estimaciones de tiempo, tiempo de holgura, redacción de Informes, fases del ciclo de vida y tiempos de colisión

32. Los "puntos de control" en el plan de la estructura del proyecto (PEP) utilizados para asignaciones aisladas a puestos de trabajo se denominan:

- A. Paquetes de trabajo
- B. Subtareas
- C. Tareas
- D. Código de cuentas
- E. Puntos de integración

33. Se llama un elemento de proyecto que se encuentra entre dos eventos:

- A. Una actividad
- B. Un nodo de ruta crítica
- C. Un hito libre
- D. Una ranura de tiempo
- E. Un punto de finalización del calendario.

34. La decisión de hacer o comprar se toma en qué etapa del ciclo de contratación?

- A. Un requerimiento
- B. Requisición
- C. Solicitud
- D. premio
- E. Contractual

35. Los elementos básicos de un modelo de comunicación incluyen:

- A. Escuchar, hablar y escuchar el lenguaje de señas
- B. Comunicador, codificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación
- C. Claridad del habla y buenos hábitos de escucha
- D. Lectura, escritura y escucha
- E. Todo lo anterior

36. ¿Cuál de los siguientes puntos no forma parte de la visión generalmente aceptada de la calidad hoy en día?

- A. Los defectos deben ser resaltados y llevados a la superficie
- B. Podemos inspeccionar en calidad
- C. La calidad mejorada ahorra dinero y aumenta el negocio
- D. La gente quiere producir productos de calidad
- E. La calidad está enfocada al cliente

37. Los tres tipos más comunes de estimaciones de costos de proyectos son:

- A. Orden de magnitud, paramétrico y presupuesto
- B. Paramétrico, definitivo y descendente
- C. Orden de magnitud definitivo y ascendente
- D. Orden de magnitud, presupuesto y definitivo
- E. Analogía, paramétrica y descendente

38. Los buenos objetivos del proyecto deben serlo:

- A. General en lugar de específico
- B. Establecido sin tener en cuenta las limitaciones de recursos
- C. Realista y alcanzable
- D. Demasiado complejo
- E. Mensurable, intangible y verificable

39. El proceso de examinar una situación e identificar y clasificar las áreas de riesgo potencial se conoce como:

- A. Identificación del riesgo
- B. Respuesta al riesgo
- C. Lecciones aprendidas o control
- D. Cuantificación del riesgo
- E. Ninguna de las anteriores

40. ¿En qué tipo de contrato es más probable que el contratista controle los costos?

- A. Coste más porcentaje del coste
- B. Precio fijo de la empresa
- C. Tiempo y materiales
- D. Precio fijo de la empresa con ajuste económico de precios
- E. Objetivo de la empresa de incentivos de precio fijo

41. Un proyecto puede definirse mejor como:

- A. Una serie de actividades no relacionadas diseñadas para lograr uno o varios objetivos
- B. Un esfuerzo coordinado de actividades relacionadas diseñadas para lograr una meta sin un punto final bien establecido
- C. Actividades desde la cuna hasta la tumba que deben llevarse a cabo en menos de un año y que consumen recursos humanos y no humanos
- D. Cualquier empresa con un marco de tiempo definible y objetivos bien definidos que consumen tanto recursos humanos como no humanos con ciertas limitaciones

42. La toma de decisiones sobre la gestión de riesgos se divide en tres grandes categorías:

- A. Certeza, riesgo e incertidumbre
- B. Probabilidad, riesgo e incertidumbre
- C. Probabilidad, evento de riesgo e incertidumbre
- D. Peligro, evento de riesgo e incertidumbre
- E. A y D

43. Si hay una serie de \_\_\_\_\_ puntos de datos consecutivos (mínimo) a cada lado de la media en un gráfico de control de calidad, se dice que el proceso está fuera de control.

- A. 3
- B. 7
- C. 9
- D. 5
- E. 11

44. El plan de la estructura del proyecto (PEP), los paquetes de trabajo y el sistema de contabilidad de la empresa están vinculados entre sí:

- A. El código de las cuentas
- B. Las tasas de gastos generales
- C. El sistema de presupuestación
- D. El proceso de presupuestación de capital
- E. Todo lo anterior

45. Un programa puede describirse mejor como:

- A. Una agrupación de actividades relacionadas que duran dos años o más
- B. La primera subdivisión importante de un proyecto
- C. Una agrupación de proyectos, de naturaleza similar, que apoyan un producto o línea de productos
- D. Una línea de productos
- E. Otro nombre para un proyecto

46. ¿Cuál de los siguientes tipos de poder viene a través de la jerarquía organizacional?

- A. Coercitivo, legítimo, referente
- B. Recompensa, coercitivo, experto
- C. Referente, experto, legítimo
- D. Legítimo, coercitivo, premio
- E. Experto, coercitivo, referente

47. La definición más común de éxito del proyecto es:

- A. Dentro del tiempo
- B. Dentro del tiempo y costo.
- C. Dentro de los requisitos de tiempo, costo y rendimiento técnico.
- D. Dentro del tiempo, costo, rendimiento y aceptación por parte del cliente / usuario
- E. Ninguna de las anteriores

48. Se hace referencia a las actividades con una duración de tiempo cero como:

- A. Actividades de camino crítico
- B. Actividades de camino no crítico
- C. Actividades de tiempo libre
- D. Hitos
- E. Ninguna de las anteriores

49. ¿Cuál de los siguientes es el orden correcto para los pasos del proceso de contratación?

- A. Ciclo de solicitud, ciclo de requisitos, ciclo de solicitud, ciclo de adjudicación, ciclo contractual
- B. Ciclo de requisitos, ciclo de solicitud, ciclo de licitación, ciclo de adjudicación, ciclo de adjudicación, ciclo contractual
- C. Ciclo de requisitos, ciclo de adjudicación, ciclo de adjudicación, ciclo de licitación, ciclo contractual
- D. Ciclo de solicitudes, ciclo de requisitos, ciclo de adjudicación, ciclo de adjudicación, ciclo de licitación, ciclo contractual
- E. Ciclo de requisitos, ciclo de solicitudes, ciclo de adjudicación, ciclo de adjudicación, ciclo de contratos, ciclo de licitación

50. Las reservas de efectivo del proyecto se utilizan a menudo para ajustes en los factores de escalada, que pueden estar fuera del control del director del proyecto. Aparte de los posibles costos de financiamiento (intereses) e impuestos, los tres factores de escalamiento más comunes involucran cambios en:

- A. Tasas de recargo, tasas de mano de obra y costos de materiales
- B. Tasas de recargo, desvíos de horarios, reprocesos
- C. Retrabajo, ajustes por costo de vida, horas extras
- D. Costos de materiales, costos de envío y cambios de alcance
- E. Tasas de mano de obra, costos de materiales e informes de costos

51. El camino crítico en una red es el camino que:

- A. Tiene el mayor grado de riesgo
- B. Alargará el proyecto si las actividades en este camino toman más tiempo de lo anticipado
- C. Debe ser completado antes que todos los otros caminos
- D. Todos los anteriores
- E. A y B solamente

52. La principal diferencia entre la gestión de proyectos y la gestión de línea es que el director de proyecto puede no tener ningún control sobre qué función básica de gestión?

- A. Toma de decisiones
- B. Dotación de personal
- C. Recompensa
- D. Búsqueda/seguimiento
- E. Revisión

53. ¿En qué fase de un proyecto es mayor la incertidumbre?

- A. Diseño
- B. Desarrollo/ejecución
- C. Concepto
- D. Eliminación
- E. Todo lo anterior

54. En la visión actual de la calidad, ¿quién define la calidad?

- A. Personal directivo superior
- B. Gestión de proyectos
- C. Gestión funcional
- D. Trabajadores
- E. Clientes

55. Los gerentes de proyecto necesitan habilidades de comunicación y negociación excepcionalmente buenas principalmente porque

- A. Pueden estar dirigiendo un equipo sobre el cual no tienen control directo
- B. Las actividades de adquisición requieren este mandato
- C. Se espera que sean expertos técnicos
- D. Deben proporcionar sesiones informativas ejecutivas/de clientes/patrocinadores
- E. Todo lo anterior

56. Para una comunicación efectiva, el mensaje debe estar orientado a:

- A. El iniciador
- B. El receptor
- C. Los medios de comunicación
- D. El estilo de gestión
- E. La cultura corporativa

57. En el pasado, la mayoría de los gerentes de proyectos han venido de campos \_\_\_\_\_ sin la capacitación o educación adecuada en habilidades de \_\_\_\_\_.

- A. Técnico; contabilidad/finanzas
- B. Técnico; gestión
- C. Técnico; psicológico
- D. Comercialización; orientado a la tecnología
- E. Negocios; conocimientos técnicos de fabricación

58. En un diagrama de precedencia, se llama la flecha entre dos cuadros:

- A. Una actividad
- B. Una restricción
- C. Un evento
- D. El camino crítico
- E. Ninguno de los anteriores

59. ¿En qué tipo de contrato es menos probable que el contratista controle los costos?

- A. Costo más porcentaje del costo
- B. Precio fijo de la empresa
- C. Tiempo y materiales
- D. Orden de compra
- E. Objetivo de la empresa de incentivos de precio fijo

60. El cierre financiero de un proyecto lo dicta:

- A. Todos los fondos del proyecto han sido gastados
- B. Ningún número de cargos ha sido excedido
- C. Ningún trabajo de seguimiento de este cliente es posible
- D. No se pueden hacer más cargos contra el proyecto
- E. Todo lo anterior

61. Se llama una visualización gráfica de los costes acumulados y de las horas de trabajo tanto para los costes presupuestados como para los costes reales, trazada en función del tiempo:

- A. Una línea de tendencia
- B. Un análisis de tendencia
- C. Una curva S
- D. Un informe de finalización porcentual
- E. Un informe de valor ganado

62. Los límites de control superior e inferior se ajustan normalmente:

- A. 3 desviaciones estándar de la media en cada dirección
- B. 3 varianzas de la media en cada dirección
- C. Dentro de los límites de especificación superior e inferior
- D. Detectar y marcar cuando un proceso puede estar fuera de control
- E. Todo lo anterior

63. La principal diferencia entre las redes PERT y CPM es:

- A. PERT requiere tres estimaciones de tiempo mientras que CPM requiere una estimación de tiempo
- B. PERT se utiliza para proyectos de construcción mientras que CPM se utiliza para I+D C. PERT se ocupa sólo del tiempo mientras que CPM también incluye costes y disponibilidad de recursos
- D. PERT requiere soluciones informáticas mientras que CPM es una técnica manual
- E. PERT se mide en días mientras que CPM utiliza semanas o meses

64. La forma más común de comunicación organizacional es:

- A. Hacia arriba a la gerencia
- B. Hacia abajo a los subordinados
- C. Horizontal a los pares
- D. Horizontal a los clientes
- E. Todo lo anterior

65. El objetivo final de la gestión de riesgos es:

- A. Análisis
- B. Mitigación
- C. Evaluación
- D. Planificación de contingencias
- E. Todo lo anterior

66. La forma de organización tradicional tiene la desventaja de:

- A. Presupuestación funcional compleja
- B. Canales de comunicación mal establecidos
- C. Ningún punto focal único para los clientes/patrocinadores
- D. Capacidad de reacción lenta
- E. Uso inflexible de la mano de obra

67. ¿Cuál de los siguientes factores no es un factor a considerar al seleccionar un tipo de contrato?

- A. El tipo/complejidad del requisito
- B. La urgencia del requisito
- C. El análisis coste/precio
- D. El alcance de la competencia de precios
- E. Todos son factores a considerar

68. ¿Cuál de los siguientes puntos no es indicativo de los puntos de vista actuales sobre el proceso de gestión de calidad?

- A. Los defectos deben destacarse
- B. La atención debe centrarse en las especificaciones escritas
- C. La responsabilidad de la calidad recae principalmente en la dirección, pero todos deben participar
- D. La calidad ahorra dinero
- E. La identificación de los problemas conduce a soluciones cooperativas

69. El documento que describe los detalles de la tarea en términos de características físicas y coloca el riesgo de rendimiento en el comprador es:

- A. Una especificación de diseño
- B. Una especificación funcional
- C. Una especificación de rendimiento
- D. Una especificación de proyecto
- E. Todo lo anterior

70. La comunicación más rápida y eficaz se produce entre las personas con:

- A. Puntos de vista comunes
- B. Intereses disímiles
- C. Grados avanzados
- D. La capacidad de reducir las barreras de percepción
- E. Buenas habilidades de codificación

71. Se llama asignación de recursos en un intento de encontrar el cronograma de proyecto más corto que sea consistente con los límites de recursos fijos:

- A. Asignación de recursos
- B. Partición de recursos
- C. Recursos: nivelación
- D. Cuantificación de recursos
- E. Ninguno de los anteriores

72. El proceso de realizar un análisis para determinar la probabilidad de que ocurran eventos de riesgo y las consecuencias asociadas con su ocurrencia se conoce como:

- A. Identificación del riesgo
- B. Respuesta al riesgo
- C. Lecciones aprendidas o control
- D. Cuantificación del riesgo
- E. Ninguna de las anteriores

73. El método más común para fijar el precio de las horas de trabajo no cargadas para un proyecto de tres años sería:

- A. Fijar el precio de las horas con el salario real de las personas a ser asignadas
- B. Fijar el precio del trabajo usando una tasa de mano de obra promedio de toda la compañía
- C. Fijar el precio del trabajo usando una tasa de mano de obra promedio de un grupo funcional
- D. Todas las anteriores
- E. A y B solamente

74. ¿Cuál de los siguientes puntos se aplica a la gestión de calidad moderna?

- A. La calidad es definida por el cliente
- B. La calidad se ha convertido en un arma competitiva
- C. La calidad es ahora una parte integral de la planificación estratégica
- D. La calidad está vinculada a la rentabilidad tanto en el mercado como en los costes
- E. Todas son verdaderas

75. Un director de proyecto puede intercambiar información con el equipo del proyecto, ¿a través de qué medios?

- A. Táctil
- B. Audio
- C. Olfativo
- D. Visual
- E. Todo lo anterior

76. Las técnicas y métodos utilizados para reducir o controlar el riesgo se conocen como:

- A. Identificación del riesgo
- B. Respuesta al riesgo
- C. Lecciones aprendidas o control
- D. Cuantificación del riesgo
- E. Ninguna de las anteriores

77. Un instrumento contractual preliminar por escrito que autoriza al contratista a comenzar a trabajar inmediatamente se conoce como:

- A. Un contrato definitivo
- B. Un contrato preliminar
- C. Una carta de contrato/carta de intención
- D. Una orden de compra
- E. Un arreglo de precios

78. Una empresa dedicada a la calidad suele impartir formación para:

- A. Personal directivo superior
- B. Trabajadores por horas
- C. Trabajadores asalariados
- D. Todos los empleados
- E. Directores de proyectos

79. La forma más común de comunicación del proyecto es:

- A. Hacia arriba al patrocinador ejecutivo
- B. Hacia abajo a los subordinados
- C. Lateral al equipo y a las organizaciones de línea
- D. Lateral a los clientes
- E. Diagonalmente a la alta gerencia del cliente.

80. Durante una reunión de revisión del proyecto, descubrimos que nuestro proyecto de \$250,000 tiene una variación negativa (atrasada) de \$20,000, lo que equivale al 12 por ciento del trabajo programado hasta ese momento. Por lo tanto, podemos concluir que:

- A. El proyecto se completará tarde
- B. El camino crítico se ha alargado
- C. Los costos están siendo sobrepasados
- D. Se requerirán horas extras para mantener el camino crítico original
- E. Ninguno de los puntos anteriores

## SEGUNDA PARTE

### INDICACIONES:

Las siguientes 20 preguntas se refieren al Nivel 2 de madurez. Por favor, conteste cada pregunta con la mayor honestidad posible. Marque con un círculo la respuesta que considere correcta.

01. Mi empresa reconoce la necesidad de la gestión de proyectos. Esta necesidad se reconoce en todos los niveles de la administración, incluida la administración superior.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

02. Mi empresa cuenta con un sistema para gestionar tanto los costes como los plazos. El sistema requiere números de cargo y códigos de cuenta de costes. El sistema notifica desviaciones de los objetivos planificados.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

03. Mi compañía ha reconocido los beneficios que son posibles de implementar la gestión de proyectos. Estos beneficios han sido reconocidos en todos los niveles de la administración, incluida la administración superior.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

04. Mi empresa (o división) tiene una metodología de gestión de proyectos bien definida que utiliza fases de ciclo de vida.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

05. Nuestros ejecutivos apoyan visiblemente la gestión de proyectos a través de presentaciones ejecutivas, correspondencia y asistiendo ocasionalmente a las reuniones/informaciones del equipo del proyecto.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

06. Mi empresa está comprometida con la calidad de la planificación inicial. Tratamos de hacer lo mejor que podemos en la planificación.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

07. Nuestros gerentes de línea de nivel bajo y medio apoyan total y visiblemente el proceso de gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

08. Mi empresa está haciendo todo lo posible para minimizar el alcance "sigiloso" (es decir, cambios de alcance) de nuestros proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

09. Nuestros gerentes de línea están comprometidos no sólo con la gestión de proyectos, sino también con las promesas hechas a los gerentes de proyectos en cuanto a los entregables.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

10. Los ejecutivos de mi organización tienen un buen conocimiento de los principios de la gestión de proyectos

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

11. Mi empresa ha seleccionado uno o más paquetes de software de gestión de proyectos para que se utilicen como sistema de seguimiento de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

12. Nuestros gerentes de línea de nivel bajo y medio han sido entrenados y educados en la gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

13. Nuestros ejecutivos entienden el patrocinio de proyectos y sirven como patrocinadores de proyectos seleccionados.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

14. Nuestros ejecutivos han reconocido o identificado las aplicaciones de la gestión de proyectos en varias partes de nuestro negocio.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

15. Mi empresa ha integrado con éxito el control de costes y plazos tanto para la gestión de proyectos como para la elaboración de informes.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

16. Mi empresa ha desarrollado un plan de estudios de gestión de proyectos (es decir, más de uno o dos cursos) para mejorar las habilidades de gestión de proyectos de nuestros empleados.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

17. Nuestros ejecutivos han reconocido lo que se debe hacer para lograr la madurez en la gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

18. Mi empresa considera y trata la gestión de proyectos como una profesión y no como un trabajo a tiempo parcial.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

19. Nuestros gerentes de línea de nivel bajo y medio están dispuestos a liberar a sus empleados para la capacitación en gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

20. Nuestros ejecutivos han demostrado una voluntad de cambiar nuestra forma de hacer negocios para madurar en la gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

### TERCERA PARTE

#### INDICACIONES:

A continuación encontrará cuarenta y dos (42) preguntas de tipo elección múltiple siguientes, las cuales le permitirán comparar su organización contra otras empresas con respecto al Nivel 3 y al Hexágono de la Excelencia. Por favor escoja un y sólo una respuesta por pregunta.

01. Mi empresa utiliza activamente los siguientes procesos:

- |                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> | A. Sólo gestión de calidad total (TQM)  |
| <input type="checkbox"/>            | B. Ingeniería concurrente (acortamiento del tiempo de desarrollo de los productos) sólo |
| <input type="checkbox"/>            | C. TQM y sólo ingeniería concurrente  |
| <input type="checkbox"/>            | D. Gestión de riesgos sólo  |
| <input type="checkbox"/>            | E. Gestión de riesgos e ingeniería concurrente sólo                                     |
| <input type="checkbox"/>            | F. Gestión de riesgos, ingeniería concurrente y TQM                                     |

02. ¿En qué porcentaje de sus proyectos utiliza los principios de la gestión de calidad total?

- |                                     |                      |
|-------------------------------------|----------------------|
| <input type="checkbox"/>            | A. 0 por ciento      |
| <input type="checkbox"/>            | B. 5-10 por ciento   |
| <input type="checkbox"/>            | C. 10-25 por ciento  |
| <input checked="" type="checkbox"/> | D. 25-50 por ciento  |
| <input type="checkbox"/>            | E. 50-75 por ciento  |
| <input type="checkbox"/>            | F. 75-100 por ciento |

03. ¿En qué porcentaje de sus proyectos utiliza los principios de gestión de riesgos?

- |                                     |                      |
|-------------------------------------|----------------------|
| <input type="checkbox"/>            | A. 0 por ciento      |
| <input type="checkbox"/>            | B. 5-10 por ciento   |
| <input type="checkbox"/>            | C. 10-25 por ciento  |
| <input checked="" type="checkbox"/> | D. 25-50 por ciento  |
| <input type="checkbox"/>            | E. 50-75 por ciento  |
| <input type="checkbox"/>            | F. 75-100 por ciento |

04. ¿En qué porcentaje de sus proyectos intenta comprimir los plazos de entrega del producto, realizando el trabajo en paralelo en lugar de en serie?

- |                                     |                      |
|-------------------------------------|----------------------|
| <input type="checkbox"/>            | A. 0 por ciento      |
| <input type="checkbox"/>            | B. 5-10 por ciento   |
| <input type="checkbox"/>            | C. 10-25 por ciento  |
| <input type="checkbox"/>            | D. 25-50 por ciento  |
| <input type="checkbox"/>            | E. 50-75 por ciento  |
| <input checked="" type="checkbox"/> | F. 75-100 por ciento |

05. El proceso de gestión de riesgos de mi empresa se basa en:

- |                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/>            | A. No utilizamos gestión de riesgos  |
| <input type="checkbox"/>            | B. Riesgos financieros solamente   |
| <input type="checkbox"/>            | C. Riesgos técnicos solamente  |
| <input type="checkbox"/>            | D. Riesgos de programación solamente   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | E. Una combinación de riesgos financieros, técnicos y de programación basados en el proyecto |

06. La metodología de gestión de riesgos en mi empresa es:

- |                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/>            | A. Inexistente  |
| <input checked="" type="checkbox"/> | B. Más informal que formal  |
| <input type="checkbox"/>            | C. Basado en una metodología estructurada apoyada por políticas y procedimientos  |
| <input type="checkbox"/>            | D. Basado en una metodología estructurada apoyada por políticas, procedimientos y formularios estandarizados para ser completados |

07. ¿Cuántas metodologías de gestión de proyectos diferentes existen en su organización (es decir, considere una metodología de desarrollo de sistemas para proyectos de SIG diferente de una metodología de gestión de proyectos de desarrollo de

- A. No tenemos metodologías
- B. 1
- C. 2-3
- D. 4-5
- E. Más de 5

08. En cuanto a la evaluación comparativa:

- A. Mi empresa nunca ha intentado utilizar el benchmarking
- B. Mi empresa ha realizado benchmarking e implementado cambios pero no para la gestión de proyectos.
- C. Mi empresa ha realizado benchmarking de gestión de proyectos pero no se han realizado cambios.
- D. Mi empresa ha realizado benchmarking de gestión de proyectos y se han realizado cambios.

09. La cultura corporativa de mi empresa se describe mejor con el concepto de:

- A. Reporte de un solo jefe
- B. Reporte de jefes múltiples
- C. Equipos dedicados sin empoderamiento
- D. Equipos no dedicados sin empoderamiento
- E. Equipos dedicados con empoderamiento
- F. Equipos no dedicados con empoderamiento

10. Con respecto a la moral y la ética, mi compañía cree que:

- A. El cliente siempre tiene razón
- B. Las decisiones deben tomarse en la siguiente secuencia: primero en el mejor interés del cliente, luego en la compañía, luego en los empleados
- C. Las decisiones deben tomarse en la siguiente secuencia: primero en el mejor interés de la compañía, luego en el del cliente y por último en el de los empleados
- D. No tenemos una política escrita ni un conjunto de estándares.

11. Mi empresa realiza cursos de formación interna sobre:

- A. Moralidad y ética dentro de la empresa
- B. Moralidad y ética en el trato con los clientes
- C. Buenas prácticas empresariales
- D. Todas las anteriores
- E. Ninguna de las anteriores
- F. Por lo menos dos de las tres primeras

12. En cuanto al alcance, el avance o el alcance cambia, nuestra cultura:

- A. Desalienta los cambios después del inicio del proyecto
- B. Permite cambios sólo hasta cierto punto en el ciclo de vida del proyecto usando un proceso formal de control de cambios
- C. Permite cambios en cualquier parte del ciclo de vida del proyecto usando un proceso formal de control de cambios
- D. Permite cambios pero sin ningún proceso formal de control

13. Nuestra cultura parece estar basada en eso:

- A. Políticas
- B. Procedimientos (incluidos los formularios que deben cumplimentarse)
- C. Políticas y procedimientos
- D. Directrices
- E. Políticas, procedimientos y directrices

14. Las culturas son cuantitativas (políticas, procedimientos, formas y directrices), conductuales o de compromiso. La cultura en mi compañía es probablemente \_\_\_\_\_ por ciento conductual.

- A. 10-25 por ciento
- B. 25-50 por ciento
- C. 50-60 por ciento
- D. 60-75 por ciento
- E. Más del 75 por ciento

15. Nuestra estructura organizativa es:

- A. Tradicional (predominantemente vertical)
- B. Una matriz fuerte (es decir, el gerente de proyecto proporciona la mayor parte de la dirección técnica)
- C. Una matriz débil (es decir, los gerentes de línea proporcionan la mayor parte de la dirección técnica)
- D. Usamos equipos colocados
- E. No sé cuál es la estructura: la gerencia la cambia diariamente

16. Cuando se le asigna como líder de proyecto, nuestro gerente de proyecto obtiene recursos por medio de:

- A. "Luchando" por las mejores personas disponibles
- B. Negociando con los gerentes de línea por las mejores personas disponibles
- C. Negociando por los resultados en lugar de por las personas
- D. Usando a la alta gerencia para ayudar a conseguir a las personas apropiadas
- E. Tomando lo que sea que él o ella obtenga, sin hacer preguntas

17. Nuestros gerentes de línea:

- A. Aceptan la responsabilidad total por el trabajo en su línea
- B. Piden a los gerentes de proyecto que acepten la responsabilidad total
- C. Tratan de compartir la responsabilidad con los gerentes de proyecto
- D. Hacen que los empleados asignados rindan cuentas
- E. No saben el significado de la palabra "responsabilidad"; no es parte de nuestro vocabulario.

18. En la cultura dentro de nuestra compañía, la persona con mayor probabilidad de ser responsable de la integridad técnica final del producto final es/está:

- A. Los empleados asignados
- B. El jefe de proyecto
- C. El jefe de línea
- D. El patrocinador del proyecto
- E. Todo el equipo

19. En nuestra empresa, la autoridad del director de proyecto proviene de:

- A. Dentro de sí mismo, cualquier cosa que pueda hacer con
- B. El superior inmediato del director de proyecto
- C. Descripciones de trabajo documentadas
- D. Informalmente a través del patrocinador del proyecto en forma de carta de nombramiento o carta de nombramiento.

20. Después de la aprobación del proyecto, nuestros patrocinadores del proyecto tienden a hacerlo:

- A. Volverse invisible, incluso cuando sea necesario
- B. Microdirigir
- C. Esperar reuniones informativas a nivel de resumen una vez a la semana
- D. Esperar reuniones informativas a nivel de resumen una vez cada dos semanas
- E. Involucrarse sólo cuando ocurra un problema crítico o a petición del gerente de proyecto o de los gerentes de línea.

21. ¿Qué porcentaje de sus proyectos tienen patrocinadores que están a nivel de director o superior?

- A. 0-10 por ciento
- B. 10-25 por ciento
- C. 25-50 por ciento
- D. 50-75 por ciento
- E. Más del 75 por ciento

22. ¿Mi empresa ofrece aproximadamente cuántos cursos de formación interna diferentes para los empleados (cursos que se pueden considerar relacionados con el proyecto)?

- A. Menos de 5
- B. 6-10
- C. 11-20
- D. 21-30
- E. Más de 30

23. Con respecto a la respuesta anterior, ¿qué porcentaje de los cursos son más conductuales que cuantitativos?

- A. Menos del 10 por ciento
- B. 10-25 por ciento
- C. 25-50 por ciento
- D. 50-75 por ciento
- E. Más del 75 por ciento

24. Mi compañía cree eso:

- A. La gestión de proyectos es un trabajo a tiempo parcial
- B. La gestión de proyectos es una profesión
- C. La gestión de proyectos es una profesión y debemos certificarnos como profesionales de gestión de proyectos, pero a nuestro propio costo
- D. La gestión de proyectos es una profesión y nuestra empresa paga para que obtengamos la certificación
- E. No tenemos gerentes de proyectos en nuestra empresa

25. Mi empresa cree que la formación debería ser:

- A. Realizada a petición de los empleados
- B. Realizada para satisfacer una necesidad a corto plazo
- C. Realizada para satisfacer necesidades a corto y largo plazo
- D. Realizada sólo si existe un retorno sobre la inversión en dólares de capacitación

26. Mi empresa cree que el contenido de los cursos de formación está mejor determinado por:

- A. El instructor
- B. El Departamento de Recursos Humanos
- C. Gerencia y Empleados que recibirán la capacitación
- E. Personalización después de una auditoría de los empleados y gerentes

27. ¿Qué porcentaje de los cursos de formación en gestión de proyectos contiene estudios de casos documentados de lecciones aprendidas de otros proyectos de su empresa?

- A. Ninguno
- B. Menos del 10 por ciento
- C. 10-25 por ciento
- D. 25-50 por ciento
- E. Más del 50 por ciento

28. ¿Qué porcentaje de los ejecutivos de su organización funcional (no corporativa) han asistido a programas de capacitación o reuniones informativas para ejecutivos diseñadas específicamente para mostrar a los ejecutivos lo que pueden hacer para ayudar a madurar la gestión de proyectos?

- A. ¡Ninguno! Nuestros ejecutivos lo saben todo
- B. Menos del 25 por ciento
- C. 25-50 por ciento
- D. 50-75 por ciento
- E. Más del 75 por ciento

29. En mi compañía, los empleados son promovidos a gerencia porque:

- A. Son expertos técnicos
- B. Demuestran las habilidades administrativas de un gerente profesional
- C. Saben cómo tomar decisiones de negocios sólidas
- D. Están en la cima de su categoría salarial
- E. No tenemos otro lugar donde colocarlos

30. Se debe redactar un informe y presentarlo al cliente. Descuidando el costo de acumular la información, el costo aproximado por página para un informe típico es:

- A. No tengo idea
- B. \$100-200 por página
- C. \$200-500 por página
- D. Más de \$500 por página
- E. Gratis; los empleados exentos de nuestra compañía preparan los informes en casa en su propio tiempo.

31. La cultura dentro de nuestra organización se describe mejor como:

- A. Gestión informal de proyectos basada en la confianza, la comunicación y la cooperación
- B. Formalidad basada en políticas y procedimientos para todo
- C. Gestión de proyectos que prospera en las relaciones formales de autoridad
- D. La intromisión del ejecutivo, que obliga a una sobreabundancia de documentación
- E. Nadie que confíe en las decisiones de nuestros gerentes de proyecto

32. ¿Qué porcentaje del tiempo del gerente de proyecto dedica cada semana a la preparación de informes?

- A. 5-10 por ciento
- B. 10-20 por ciento
- C. 20-40 por ciento
- D. 40-60 por ciento
- E. Más del 60 por ciento

33. Durante la planificación del proyecto, la mayoría de nuestras actividades se llevan a cabo utilizando:

- A. Políticas
- B. Procedimientos
- C. Pautas
- D. Listas de verificación
- E. Ninguna de las anteriores

34. La duración típica de una reunión de revisión del estado del proyecto con la alta gerencia es:

- A. Menos de 30 minutos
- B. 30-60 minutos
- C. 60-90 minutos
- D. 90 minutos-2 horas
- E. Más de 2 horas

35. Nuestros clientes nos exigen que gestionemos nuestros proyectos:

- A. Informalmente
- B. Formalmente, pero sin entrometimiento del cliente
- C. Formalmente, pero con entrometimiento del cliente
- D. Es nuestra elección siempre y cuando se cumplan los resultados.

36. Mi compañía cree que los empleados pobres:

- A. Nunca deben ser asignados a los equipos
- B. Una vez asignados a un equipo, son responsabilidad del gerente de proyecto para la supervisión
- C. Una vez asignados a un equipo, son responsabilidad de su gerente de línea para la supervisión
- D. Pueden ser efectivos si son asignados al equipo correcto
- E. Deben ser promovidos a la gerencia.

37. Los empleados que son asignados a un equipo de proyecto (ya sea a tiempo completo o parcial) tienen una evaluación del desempeño realizada por:

- A. Su línea sólo administra
- B. El gerente del proyecto sólo
- C. Tanto el gerente del proyecto como los gerentes de línea
- D. Tanto el gerente del proyecto como los gerentes de línea, junto con una revisión por parte del patrocinador.

38. Las habilidades que probablemente serán las más importantes para los gerentes de proyectos de mi compañía a medida que avanzamos hacia el siglo XXI son las siguientes

- A. Conocimientos técnicos y liderazgo
- B. Gestión de riesgos y conocimiento de la empresa
- C. Técnicas de integración y gestión de riesgos
- D. Técnicas de integración y conocimiento de la empresa
- E. Técnicas de comunicación y comprensión técnica

39. En mi organización, las personas asignadas como líderes de proyecto suelen serlo:

- A. Gerentes de primera línea
- B. Gerentes de primera o segunda línea
- C. Cualquier nivel de gerencia
- D. Usualmente empleados no gerenciales
- E. Cualquier persona en la compañía

40. Los gerentes de proyecto de mi organización han recibido por lo menos cierto grado de capacitación en:

- A. Estudios de viabilidad
- B. Análisis de coste-beneficio
- C. Tanto A como B
- D. Nuestros directores de proyecto suelen ser contratados tras la aprobación o la adjudicación del proyecto.

41. Nuestros gerentes de proyecto son alentados a hacerlo:

- A. Asumir riesgos
- B. Asumir riesgos con la aprobación de la alta gerencia
- C. Asumir riesgos con la aprobación de los patrocinadores del proyecto
- D. Evitar riesgos

42. Considere la siguiente declaración: Nuestros gerentes de proyecto tienen un interés sincero en lo que le sucede a cada miembro del equipo después de que el proyecto está programado para ser completado.

- A. Totalmente de acuerdo
- B. De acuerdo
- C. No estoy seguro
- D. En desacuerdo
- E. Totalmente en desacuerdo

#### CUARTA PARTE

##### INDICACIONES:

Las siguientes 25 preguntas se refieren a la evaluación comparativa. Por favor, conteste cada pregunta con la mayor honestidad posible. Marque con un círculo la respuesta que usted cree que es correcta, no la respuesta que usted cree que la pregunta está buscando.

01. Nuestros estudios de benchmarking han encontrado empresas con procesos de control de costes más estrictos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

02. Nuestros estudios de benchmarking han encontrado empresas con un mejor análisis de impacto durante el control del cambio de alcance.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

03. Nuestros estudios de benchmarking han encontrado que las empresas están llevando a cabo la gestión de riesgos mediante el análisis del nivel detallado de la estructura de desglose del trabajo (EDT).

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

04. Nuestros estudios de benchmarking están investigando la participación de los proveedores en las actividades de gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

05. Nuestros estudios de benchmarking están investigando la participación de los clientes en las actividades de gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

06. Nuestros estudios de benchmarking están investigando cómo obtener una mayor lealtad/utilización de nuestra metodología de gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

07. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en las industrias de la misma área de negocio que nuestra empresa.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

08. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en industrias no similares (es decir, industrias en diferentes áreas de

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

09. Nuestros esfuerzos de referencia se centran en las industrias no similares para buscar nuevas ideas y nuevas aplicaciones para la gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

10. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en las actividades de ingeniería concurrentes de otras empresas para ver cómo realizan la programación y el seguimiento de piezas.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

11. Nuestros esfuerzos de benchmarking han encontrado otras compañías que están realizando análisis de restricciones de recursos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

12. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en la forma en que otras empresas gestionan a sus clientes durante el proceso de gestión de cambios.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

13. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en la forma en que otras empresas involucran a sus clientes durante las actividades de gestión de riesgos

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

14. Nuestros esfuerzos de benchmarking están buscando mejoras de software a través de actualizaciones internas.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

15. Nuestros esfuerzos de benchmarking están buscando mejoras de software a través de nuevas compras.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

16. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en la forma en que otras empresas atraen a nuevos usuarios internos a su metodología de gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

17. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en la forma en que otras empresas llevan a cabo la gestión técnica de

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

18. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en cómo otras empresas obtienen una mayor eficiencia y eficacia de su metodología de gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

19. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en cómo obtener un menor coste de calidad.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

20. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en la forma en que otras empresas están llevando a cabo la gestión de riesgos durante las actividades de ingeniería concurrentes.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

21. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en la forma en que otras empresas utilizan los proyectos de mejora como parte de la gestión del cambio de alcance.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

22. Nuestros esfuerzos de benchmarking están buscando formas de integrar los procesos existentes en nuestra singular

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

23. Nuestros esfuerzos de benchmarking están buscando formas en las que otras empresas han integrado nuevas metodologías y procesos en su singular metodología.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

24. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en la forma en que otras compañías manejan o desalientan el desarrollo de metodologías paralelas.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

25. Nuestros esfuerzos de benchmarking están buscando el uso de modelos de recursos corporativos por parte de otras

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

#### QUINTA PARTE

##### INDICACIONES:

Conteste las siguientes preguntas basadas en los cambios de mejora continua durante los últimos 12 meses solamente. Marque con un círculo la respuesta que considere correcta.

01. Las mejoras en nuestra metodología nos han acercado más a nuestros clientes.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

02. Hemos hecho mejoras de software a nuestra metodología.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

03. Hemos realizado mejoras que nos han permitido acelerar la integración de las actividades.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

04. Hemos comprado software que nos ha permitido eliminar algunos de nuestros informes y documentación.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

05. Los cambios en nuestros requisitos de formación han dado lugar a cambios en nuestra metodología.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

06. Los cambios en nuestras condiciones de trabajo (por ejemplo, instalaciones, medio ambiente) nos han permitido racionalizar nuestra metodología (por ejemplo, reducción de papeleo).

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

07. Hemos realizado cambios en la metodología para conseguir la aceptación de toda la empresa.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

08. Los cambios en el comportamiento organizativo han dado lugar a cambios en la metodología.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

09. El apoyo a la gestión ha mejorado hasta el punto de que ahora necesitamos menos puertas y puntos de control en nuestra metodología.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

10. Nuestra cultura es una cultura de cooperación hasta el punto de que se puede utilizar la gestión de proyectos informal en lugar de formal, y se han introducido cambios en el sistema de gestión de proyectos informal.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

11. Los cambios en el poder y la autoridad han resultado en una metodología más flexible (es decir, directrices en lugar de políticas y procedimientos).

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

12. Los requisitos de horas extras exigían cambios en nuestros formularios y procedimientos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

13. Hemos cambiado la forma en que nos comunicamos con nuestros clientes.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

14. Porque las necesidades de nuestros proyectos han cambiado, también lo han hecho las capacidades de nuestros recursos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

15. (Si su organización se ha reestructurado) Nuestra reestructuración causó cambios en los requisitos de aprobación de la metodología.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

16. El crecimiento de la base de negocios de la compañía ha causado mejoras en nuestra metodología.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---



ENCUESTA PARA DETERMINAR EL ESTADO DE MADUREZ DE LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS DE  
LA EMPRESA ESEICO S.A

DATOS GENERALES

NOMBRE Y APELLIDOS:  
PROFESIÓN:

Paul Lobo  
Administrador de Empresas

OCCUPACIÓN LABORAL:

Recursos Hum.

PRIMERA PARTE

INDICACIONES:

A continuación encontrará ochenta (80) preguntas con la opción de cinco respuestas cada una, que permitirán indicar sus conocimientos sobre principios básicos en la gestión de proyectos. Por favor seleccionar la respuesta que considere correcta, (SELECCIONE SOLO UNA RESPUESTA).

01. Una definición completa de la gestión del alcance sería:

- A. Gestión de un proyecto en términos de sus objetivos a través de todas las fases y procesos del ciclo de vida
- B. Aprobación de la línea de base del alcance
- C. Aprobación de la carta detallada del proyecto
- D. Control de configuración
- E. Planificación detallada aprobada, incluyendo presupuestos, asignación de recursos, diagramas de responsabilidades lineales y patrocinio de la administración

02. Los tipos más comunes de programas son los diagramas de Gantt, los gráficos de hitos, la línea de equilibrio y los gráficos de:

- A. Redes
- B. Eventos por etapas
- C. Actividades integradas en el calendario
- D. A y C solamente
- E. B y C solamente

03. El actor principal en la comunicación de proyectos es el:

- A. Patrocinador
- B. Gerente de proyecto
- C. Gerente funcional
- D. Equipo funcional
- E. Todo lo anterior

04. El medio más eficaz para determinar el costo de un proyecto es fijar el precio de la propiedad:

- A. Estructura del desglose del trabajo (EDT)
- B. Gráfico de responsabilidad lineal
- C. Carta del proyecto
- D. Declaración del alcance
- E. Plan de gestión

05. Los sindicatos de empleados probablemente satisfacerían qué nivel de la jerarquía de necesidades de Maslow?

- A. Pertenecer
- B. Auto-actualización
- C. Estima
- D. Seguridad
- E. Empoderamiento

06. Un documento escrito o ilustrado que describa, defina o especifique los servicios o artículos que se van a adquirir es:

- A. Un documento de especificación
- B. Un diagrama de Gantt
- C. Un plano
- D. Un análisis de riesgos
- E. Ninguno de los anteriores

07. Se denominan eventos o resultados futuros que son favorables:

- A. Riesgos
- B. Oportunidades
- C. Sorpresas
- D. Contingencias
- E. Ninguna de las anteriores

08. Los costos de la no conformidad incluyen:

- A. Costos de prevención
- B. Costos de fallas internas
- C. Costos de fallas externas
- D. B y C solamente
- E. A, B y C

09. Quizás el mayor problema al que se enfrenta el director de proyecto durante las actividades de integración dentro de una estructura matricial es:

- A. Hacer frente a los empleados que informan a múltiples jefes
- B. Demasiada participación del patrocinio
- C. Comprensión funcional poco clara de los requisitos técnicos
- D. Aumento de los costos del proyecto
- E. Todo lo anterior

10. Se ha establecido una dotación de recursos para un proyecto. El sobre va del 30 por ciento en I+D al 5 por ciento durante la fabricación. La razón más común para el cambio en el "grosor" de la envoltura es porque:

- A. La reserva de gestión se ha agotado
- B. La exactitud de las estimaciones en la fabricación es peor que la exactitud de las estimaciones en I+D
- C. Siempre se necesitan controles más estrictos a medida que un proyecto comienza a reducirse
- D. Los deseos personales del patrocinador del proyecto son un problema
- E. Ninguno de los anteriores

11. Se llama red de comunicación informal en un proyecto y dentro de una organización:

- A. Un flujo libre hacia arriba
- B. Un flujo horizontal libre
- C. Un flujo de comunicación sin restricciones
- D. Rumores
- E. Una red abierta

12. ¿Cuál de los siguientes métodos es/son los más adecuados para identificar a los "pocos vitales"?

- A. Análisis de Pareto
- B. Análisis de causa y efecto
- C. Análisis de tendencias
- D. Gráficos de control de procesos
- E. Todo lo anterior

13. El "Orden de Precedencia" es:

- A. El documento que especifica el orden (prioridad) en el que se utilizarán los documentos del proyecto cuando sea necesario resolver las incoherencias entre los documentos del proyecto
- B. El orden en el que deben completarse las tareas del proyecto
- C. La relación que las tareas del proyecto tienen entre sí
- D. La lista ordenada (por calidad) de los proveedores seleccionados para una entrega del proyecto
- E. Ninguna de las anteriores

14. Se denominan eventos de riesgo futuros o resultados desfavorables:

- A. Riesgos
- B. Oportunidades
- C. Sorpresas
- D. Contingencias
- E. Ninguna de las anteriores

15. En las pequeñas empresas, los jefes de proyecto y los gerentes de línea lo son:

- A. Nunca la misma persona
- B. Siempre la misma persona
- C. Algunas veces la misma persona
- D. Siempre en desacuerdo el uno con el otro
- E. Forzados a actuar como sus propios padrinos

16. Los ciclos de vida de los proyectos son muy útiles para \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_.

- A. Gestión de la configuración; terminación
- B. Establecimiento de objetivos; recopilación de información
- C. Normalización; control
- D. Gestión de la configuración; actualizaciones semanales del estado
- E. Aprobación; terminación

17. Se llama alisar las necesidades de recursos de un período a otro:

- A. Asignación de recursos
- B. Partición de recursos
- C. Nivelación de recursos
- D. Cuantificación de recursos
- E. Ninguna de las opciones anteriores

18. La diferencia entre el BCWS (coste presupuestado del trabajo planificado) y el BCWP (coste presupuestado del trabajo realizado) se denomina:

- A. La desviación de la fecha
- B. La desviación de los costos
- C. La estimación de la terminación
- D. El costo real del trabajo realizado
- E. Ninguno de los anteriores

19. Los directores de proyectos de I+D en empresas de alta tecnología suelen motivar el uso de \_\_\_\_\_ poder.

- A. Experto
- B. Recompensa
- C. Referente
- D. Identificación
- E. Ninguno de los anteriores

20. Se llama patrón de comunicación recurrente dentro de la organización o empresa del proyecto:

- A. Una matriz de forma libre
- B. Una matriz estructurada
- C. Una red
- D. Un canal rígido
- E. Ninguno de los anteriores

21. Un árbol genealógico de actividades orientado a la tarea o al producto es:

- A. Un plan detallado
- B. Un gráfico de responsabilidad lineal
- C. Una estructura de desglose del trabajo (PEP)
- D. Un sistema de codificación de la cuenta de costos
- E. Una descripción del paquete de trabajo

22. La calidad puede definirse como:

- A. Conformidad con los requisitos
- B. Aptitud para el uso
- C. Mejora continua de los productos y servicios
- D. Atractivo para el cliente
- E. Todo lo anterior excepto D

23. ¿En cuál de las siguientes circunstancias es más probable que compre bienes o servicios en lugar de producirlos internamente?

- A. Su empresa tiene exceso de capacidad y puede producir las mercancías o servicios
- B. Su empresa no tiene exceso de capacidad y no puede producir las mercancías o servicios
- C. Hay muchos proveedores fiables para las mercancías o servicios que usted está intentando aprovisionar pero los proveedores no pueden alcanzar su nivel de calidad
- D. A y B
- E. A y C

24. La mayor desventaja de un gráfico de barras es:

- A. Falta de tiempo
- B. No se puede relacionar con las fechas del calendario
- C. No muestra interrelaciones de actividades
- D. No se puede relacionar con la planificación de la mano de obra
- E. No se puede relacionar con las estimaciones de costos

25. El riesgo del proyecto se define típicamente como una función que consiste en reducir:

- A. Incertidumbre
- B. Daños
- C. Tiempo
- D. Costo
- E. A y B

26. Típicamente, ¿en qué fase del ciclo de vida de un proyecto se incurre en la mayoría de los gastos del proyecto?

- A. Fase conceptual
- B. Fase de desarrollo o diseño
- C. Fase de ejecución
- D. Fase de terminación
- E. Ninguna de las anteriores

27. Pasar del Nivel 3 al Nivel 4 en el plan de la estructura del proyecto (PEP) dará como resultado:

- A. Menos exactitud en la estimación
- B. Mejor control del proyecto
- C. Menores costos de los informes de estado
- D. Mayor probabilidad de que algo caiga por las grietas
- E. Ninguno de los puntos anteriores

28. La gestión de conflictos requiere la resolución de problemas. ¿Cuál de las siguientes técnicas se refiere a menudo como una técnica de resolución de problemas y se utiliza ampliamente en la resolución de conflictos?

- A. Confrontación
- B. Compromiso
- C. Alisamiento
- D. Forzar
- E. Retirada

29. La estimación del efecto del cambio de una variable del proyecto sobre el proyecto global se conoce como:

- A. Coeficiente de aversión al riesgo del director del proyecto
- B. El riesgo total del proyecto
- C. El valor esperado del proyecto
- D. Análisis de sensibilidad
- E. Ninguno de los anteriores

30. Los juegos de poder, la retención de información y las agendas ocultas son ejemplos de ello:

- A. Retroalimentación
- B. Barreras de comunicación
- C. Comunicación indirecta
- D. Mensajes mixtos
- E. Todo lo anterior

31. La terminología básica para redes incluye:

- A. Actividades, eventos, mano de obra, niveles de destreza y holgura
- B. Actividades, documentación, eventos, mano de obra y niveles de destreza
- C. Estimaciones de holgura, actividades, eventos y tiempo
- D. Estimaciones de tiempo, holgura, participación del patrocinio y actividades
- E. Estimaciones de tiempo, tiempo de holgura, redacción de informes, fases del ciclo de vida y tiempos de colisión

32. Los "puntos de control" en el plan de la estructura del proyecto (PEP) utilizados para asignaciones aisladas a puestos de trabajo se denominan:

- A. Paquetes de trabajo
- B. Subtareas
- C. Tareas
- D. Código de cuentas
- E. Puntos de integración

33. Se llama un elemento de proyecto que se encuentra entre dos eventos:

- A. Una actividad
- B. Un nodo de ruta crítica
- C. Un hito libre
- D. Una ranura de tiempo
- E. Un punto de finalización del calendario.

34. La decisión de hacer o comprar se toma en qué etapa del ciclo de contratación?

- A. Un requerimiento
- B. Requisición
- C. Solicitud
- D. premio
- E. Contractual

35. Los elementos básicos de un modelo de comunicación incluyen:

- A. Escuchar, hablar y escuchar el lenguaje de señas
- B. Comunicador, codificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación
- C. Claridad del habla y buenos hábitos de escucha
- D. Lectura, escritura y escucha
- E. Todo lo anterior

36. ¿Cuál de los siguientes puntos no forma parte de la visión generalmente aceptada de la calidad hoy en día?

- A. Los defectos deben ser resaltados y llevados a la superficie
- B. Podemos inspeccionar en calidad
- C. La calidad mejorada ahorra dinero y aumenta el negocio
- D. La gente quiere producir productos de calidad
- E. La calidad está enfocada al cliente

37. Los tres tipos más comunes de estimaciones de costos de proyectos son:

- A. Orden de magnitud, paramétrico y presupuesto
- B. Paramétrico, definitivo y descendente
- C. Orden de magnitud definitivo y ascendente
- D. Orden de magnitud, presupuesto y definitivo
- E. Analogía, paramétrica y descendente

38. Los buenos objetivos del proyecto deben ser:

- A. General en lugar de específico
- B. Establecido sin tener en cuenta las limitaciones de recursos
- C. Realista y alcanzable
- D. Demasiado complejo
- E. Mensurable, intangible y verificable

39. El proceso de examinar una situación e identificar y clasificar las áreas de riesgo potencial se conoce como:

- A. Identificación del riesgo
- B. Respuesta al riesgo
- C. Lecciones aprendidas o control
- D. Cuantificación del riesgo
- E. Ninguna de las anteriores

40. ¿En qué tipo de contrato es más probable que el contratista controle los costos?

- A. Coste más porcentaje del coste
- B. Precio fijo de la empresa
- C. Tiempo y materiales
- D. Precio fijo de la empresa con ajuste económico de precios
- E. Objetivo de la empresa de incentivos de precio fijo

41. Un proyecto puede definirse mejor como:

- A. Una serie de actividades no relacionadas diseñadas para lograr uno o varios objetivos
- B. Un esfuerzo coordinado de actividades relacionadas diseñadas para lograr una meta sin un punto final bien establecido
- C. Actividades desde la cuna hasta la tumba que deben llevarse a cabo en menos de un año y que consumen recursos humanos y no humanos
- D. Cualquier empresa con un marco de tiempo definible y objetivos bien definidos que consumen tanto recursos humanos como no humanos con ciertas limitaciones
- E. Todo lo anterior

42. La toma de decisiones sobre la gestión de riesgos se divide en tres grandes categorías:

- A. Certeza, riesgo e incertidumbre
- B. Probabilidad, riesgo e incertidumbre
- C. Probabilidad, evento de riesgo e incertidumbre
- D. Peligro, evento de riesgo e incertidumbre
- E. A y D

43. Si hay una serie de \_\_\_\_\_ puntos de datos consecutivos (mínimo) a cada lado de la media en un gráfico de control de calidad, se dice que el proceso está fuera de control.

- A. 3
- B. 7
- C. 9
- D. 5
- E. 11

44. El plan de la estructura del proyecto (PEP), los paquetes de trabajo y el sistema de contabilidad de la empresa están vinculados entre sí:

- A. El código de las cuentas
- B. Las tasas de gastos generales
- C. El sistema de presupuestación
- D. El proceso de presupuestación de capital
- E. Todo lo anterior

45. Un programa puede describirse mejor como:

- A. Una agrupación de actividades relacionadas que duran dos años o más
- B. La primera subdivisión importante de un proyecto
- C. Una agrupación de proyectos, de naturaleza similar, que apoyan un producto o línea de productos
- D. Una línea de productos
- E. Otro nombre para un proyecto

46. ¿Cuál de los siguientes tipos de poder viene a través de la jerarquía organizacional?

- A. Coercitivo, legítimo, referente
- B. Recompensa, coercitivo, experto
- C. Referente, experto, legítimo
- D. Legítimo, coercitivo, premio
- E. Experto, coercitivo, referente

47. La definición más común de éxito del proyecto es:

- A. Dentro del tiempo
- B. Dentro del tiempo y costo.
- C. Dentro de los requisitos de tiempo, costo y rendimiento técnico.
- D. Dentro del tiempo, costo, rendimiento y aceptación por parte del cliente / usuario
- E. Ninguna de las anteriores

48. Se hace referencia a las actividades con una duración de tiempo cero como:

- A. Actividades de camino crítico
- B. Actividades de camino no crítico
- C. Actividades de tiempo libre
- D. Hitos
- E. Ninguna de las anteriores

49. ¿Cuál de los siguientes es el orden correcto para los pasos del proceso de contratación?

- A. Ciclo de solicitud, ciclo de requisitos, ciclo de solicitud, ciclo de adjudicación, ciclo contractual
- B. Ciclo de requisitos, ciclo de solicitud, ciclo de licitación, ciclo de adjudicación, ciclo de adjudicación, ciclo contractual
- C. Ciclo de requisitos, ciclo de adjudicación, ciclo de adjudicación, ciclo de licitación, ciclo contractual
- D. Ciclo de solicitudes, ciclo de requisitos, ciclo de adjudicación, ciclo de adjudicación, ciclo de licitación, ciclo contractual
- E. Ciclo de requisitos, ciclo de solicitudes, ciclo de adjudicación, ciclo de adjudicación, ciclo de contratos, ciclo de licitación

50. Las reservas de efectivo del proyecto se utilizan a menudo para ajustes en los factores de escalada, que pueden estar fuera del control del director del proyecto. Aparte de los posibles costos de financiamiento (intereses) e impuestos, los tres factores de escalamiento más comunes involucran cambios en:

- A. Tasas de recargo, tasas de mano de obra y costos de materiales
- B. Tasas de recargo, desvíos de horarios, reprocesos
- C. Retrabajo, ajustes por costo de vida, horas extras
- D. Costos de materiales, costos de envío y cambios de alcance
- E. Tasas de mano de obra, costos de materiales e informes de costos

51. El camino crítico en una red es el camino que:

- A. Tiene el mayor grado de riesgo
- B. Alargará el proyecto si las actividades en este camino toman más tiempo de lo anticipado
- C. Debe ser completado antes que todos los otros caminos
- D. Todos los anteriores
- E. A y B solamente

52. La principal diferencia entre la gestión de proyectos y la gestión de línea es que el director de proyecto puede no tener ningún control sobre qué función básica de gestión?

- A. Toma de decisiones
- B. Dotación de personal
- C. Recompensa
- D. Búsqueda/seguimiento
- E. Revisión

53. ¿En qué fase de un proyecto es mayor la incertidumbre?

- A. Diseño
- B. Desarrollo/ejecución
- C. Concepto
- D. Eliminación
- E. Todo lo anterior

54. En la visión actual de la calidad, ¿quién define la calidad?

- A. Personal directivo superior
- B. Gestión de proyectos
- C. Gestión funcional
- D. Trabajadores
- E. Clientes

55. Los gerentes de proyecto necesitan habilidades de comunicación y negociación excepcionalmente buenas principalmente porque

- A. Pueden estar dirigiendo un equipo sobre el cual no tienen control directo
- B. Las actividades de adquisición requieren este mandato
- C. Se espera que sean expertos técnicos
- D. Deben proporcionar sesiones informativas ejecutivas/de clientes/patrocinadores
- E. Todo lo anterior

56. Para una comunicación efectiva, el mensaje debe estar orientado a:

- A. El iniciador
- B. El receptor
- C. Los medios de comunicación
- D. El estilo de gestión
- E. La cultura corporativa

57. En el pasado, la mayoría de los gerentes de proyectos han venido de campos \_\_\_\_\_ sin la capacitación o educación adecuada en habilidades de \_\_\_\_\_.

- A. Técnico; contabilidad/finanzas
- B. Técnico; gestión
- C. Técnico; psicológico
- D. Comercialización; orientado a la tecnología
- E. Negocios; conocimientos técnicos de fabricación

58. En un diagrama de precedencia, se llama la flecha entre dos cuadros:

- A. Una actividad
- B. Una restricción
- C. Un evento
- D. El camino crítico
- E. Ninguno de los anteriores

59. ¿En qué tipo de contrato es menos probable que el contratista controle los costos?

- A. Costo más porcentaje del costo
- B. Precio fijo de la empresa
- C. Tiempo y materiales
- D. Orden de compra
- E. Objetivo de la empresa de incentivos de precio fijo

60. El cierre financiero de un proyecto lo dicta:

- A. Todos los fondos del proyecto han sido gastados
- B. Ningún número de cargos ha sido excedido
- C. Ningún trabajo de seguimiento de este cliente es posible
- D. No se pueden hacer más cargos contra el proyecto
- E. Todo lo anterior

61. Se llama una visualización gráfica de los costes acumulados y de las horas de trabajo tanto para los costes presupuestados como para los costes reales, trazada en función del tiempo:

- A. Una línea de tendencia
- B. Un análisis de tendencia
- C. Una curva S
- D. Un informe de finalización porcentual
- E. Un informe de valor ganado

62. Los límites de control superior e inferior se ajustan normalmente:

- A. 3 desviaciones estándar de la media en cada dirección
- B. 3 varianzas de la media en cada dirección
- C. Dentro de los límites de especificación superior e inferior
- D. Detectar y marcar cuando un proceso puede estar fuera de control
- E. Todo lo anterior

63. La principal diferencia entre las redes PERT y CPM es:

- A. PERT requiere tres estimaciones de tiempo mientras que CPM requiere una estimación de tiempo
- B. PERT se utiliza para proyectos de construcción mientras que CPM se utiliza para I+D C. PERT se ocupa sólo del tiempo mientras que CPM también incluye costes y disponibilidad de recursos
- D. PERT requiere soluciones informáticas mientras que CPM es una técnica manual
- E. PERT se mide en días mientras que CPM utiliza semanas o meses

64. La forma más común de comunicación organizacional es:

- A. Hacia arriba a la gerencia
- B. Hacia abajo a los subordinados
- C. Horizontal a los pares
- D. Horizontal a los clientes
- E. Todo lo anterior

65. El objetivo final de la gestión de riesgos es:

- A. Análisis
- B. Mitigación
- C. Evaluación
- D. Planificación de contingencias
- E. Todo lo anterior

66. La forma de organización tradicional tiene la desventaja de:

- A. Presupuestación funcional compleja
- B. Canales de comunicación mal establecidos
- C. Ningún punto focal único para los clientes/patrocinadores
- D. Capacidad de reacción lenta
- E. Uso inflexible de la mano de obra

67. ¿Cuál de los siguientes factores no es un factor a considerar al seleccionar un tipo de contrato?

- A. El tipo/complejidad del requisito
- B. La urgencia del requisito
- C. El análisis coste/precio
- D. El alcance de la competencia de precios
- E. Todos son factores a considerar

68. ¿Cuál de los siguientes puntos no es indicativo de los puntos de vista actuales sobre el proceso de gestión de calidad?

- A. Los defectos deben destacarse
- B. La atención debe centrarse en las especificaciones escritas
- C. La responsabilidad de la calidad recae principalmente en la dirección, pero todos deben participar
- D. La calidad ahorra dinero
- E. La identificación de los problemas conduce a soluciones cooperativas

69. El documento que describe los detalles de la tarea en términos de características físicas y coloca el riesgo de rendimiento en el comprador es:

- A. Una especificación de diseño
- B. Una especificación funcional
- C. Una especificación de rendimiento
- D. Una especificación de proyecto
- E. Todo lo anterior

70. La comunicación más rápida y eficaz se produce entre las personas con:

- A. Puntos de vista comunes
- B. Intereses disímiles
- C. Grados avanzados
- D. La capacidad de reducir las barreras de percepción
- E. Buenas habilidades de codificación

71. Se llama asignación de recursos en un intento de encontrar el cronograma de proyecto más corto que sea consistente con los límites de recursos fijos:

- A. Asignación de recursos
- B. Partición de recursos:
- C. Recursos: nivelación
- D. Cuantificación de recursos
- E. Ninguno de los anteriores

72. El proceso de realizar un análisis para determinar la probabilidad de que ocurran eventos de riesgo y las consecuencias asociadas con su ocurrencia se conoce como:

- A. Identificación del riesgo
- B. Respuesta al riesgo
- C. Lecciones aprendidas o control
- D. Cuantificación del riesgo
- E. Ninguna de las anteriores

73. El método más común para fijar el precio de las horas de trabajo no cargadas para un proyecto de tres años sería:

- A. Fijar el precio de las horas con el salario real de las personas a ser asignadas
- B. Fijar el precio del trabajo usando una tasa de mano de obra promedio de toda la compañía
- C. Fijar el precio del trabajo usando una tasa de mano de obra promedio de un grupo funcional
- D. Todas las anteriores
- E. A y B solamente

74. ¿Cuál de los siguientes puntos se aplica a la gestión de calidad moderna?

- A. La calidad es definida por el cliente
- B. La calidad se ha convertido en un arma competitiva
- C. La calidad es ahora una parte integral de la planificación estratégica
- D. La calidad está vinculada a la rentabilidad tanto en el mercado como en los costes
- E. Todas son verdaderas

75. Un director de proyecto puede intercambiar información con el equipo del proyecto, ¿a través de qué medios?

- A. Táctil
- B. Audio
- C. Olfativo
- D. Visual
- E. Todo lo anterior

76. Las técnicas y métodos utilizados para reducir o controlar el riesgo se conocen como:

- A. Identificación del riesgo
- B. Respuesta al riesgo
- C. Lecciones aprendidas o control
- D. Cuantificación del riesgo
- E. Ninguna de las anteriores

77. Un instrumento contractual preliminar por escrito que autoriza al contratista a comenzar a trabajar inmediatamente se conoce como:

- A. Un contrato definitivo
- B. Un contrato preliminar
- C. Una carta de contrato/carta de intención
- D. Una orden de compra
- E. Un arreglo de precios

78. Una empresa dedicada a la calidad suele impartir formación para:

- A. Personal directivo superior
- B. Trabajadores por horas
- C. Trabajadores asalariados
- D. Todos los empleados
- E. Directores de proyectos

79. La forma más común de comunicación del proyecto es:

- A. Hacia arriba al patrocinador ejecutivo
- B. Hacia abajo a los subordinados
- C. Lateral al equipo y a las organizaciones de línea
- D. Lateral a los clientes
- E. Diagonalmente a la alta gerencia del cliente.

80. Durante una reunión de revisión del proyecto, descubrimos que nuestro proyecto de \$250,000 tiene una variación negativa (atrasada) de \$20,000, lo que equivale al 12 por ciento del trabajo programado hasta ese momento. Por lo tanto, podemos concluir que:

- A. El proyecto se completará tarde
- B. El camino crítico se ha alargado
- C. Los costos están siendo sobrepasados
- D. Se requerirán horas extras para mantener el camino crítico original
- E. Ninguno de los puntos anteriores

## SEGUNDA PARTE

### INDICACIONES:

Las siguientes 20 preguntas se refieren al Nivel 2 de madurez. Por favor, conteste cada pregunta con la mayor honestidad posible. Marque con un círculo la respuesta que considere correcta.

01. Mi empresa reconoce la necesidad de la gestión de proyectos. Esta necesidad se reconoce en todos los niveles de la administración, incluida la administración superior.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

02. Mi empresa cuenta con un sistema para gestionar tanto los costes como los plazos. El sistema requiere números de cargo y códigos de cuenta de costes. El sistema notifica desviaciones de los objetivos planificados.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

03. Mi compañía ha reconocido los beneficios que son posibles de implementar la gestión de proyectos. Estos beneficios han sido reconocidos en todos los niveles de la administración, incluida la administración superior.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

04. Mi empresa (o división) tiene una metodología de gestión de proyectos bien definida que utiliza fases de ciclo de vida.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

05. Nuestros ejecutivos apoyan visiblemente la gestión de proyectos a través de presentaciones ejecutivas, correspondencia y asistiendo ocasionalmente a las reuniones/informaciones del equipo del proyecto.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

06. Mi empresa está comprometida con la calidad de la planificación inicial. Tratamos de hacer lo mejor que podemos en la planificación.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

07. Nuestros gerentes de línea de nivel bajo y medio apoyan total y visiblemente el proceso de gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

08. Mi empresa está haciendo todo lo posible para minimizar el alcance "sigiloso" (es decir, cambios de alcance) de nuestros proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

09. Nuestros gerentes de línea están comprometidos no sólo con la gestión de proyectos, sino también con las promesas hechas a los gerentes de proyectos en cuanto a los entregables.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

10. Los ejecutivos de mi organización tienen un buen conocimiento de los principios de la gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

11. Mi empresa ha seleccionado uno o más paquetes de software de gestión de proyectos para que se utilicen como sistema de seguimiento de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

12. Nuestros gerentes de línea de nivel bajo y medio han sido entrenados y educados en la gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

13. Nuestros ejecutivos entienden el patrocinio de proyectos y sirven como patrocinadores de proyectos seleccionados.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

14. Nuestros ejecutivos han reconocido o identificado las aplicaciones de la gestión de proyectos en varias partes de nuestro negocio.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

15. Mi empresa ha integrado con éxito el control de costes y plazos tanto para la gestión de proyectos como para la elaboración de informes.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

16. Mi empresa ha desarrollado un plan de estudios de gestión de proyectos (es decir, más de uno o dos cursos) para mejorar las habilidades de gestión de proyectos de nuestros empleados.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

17. Nuestros ejecutivos han reconocido lo que se debe hacer para lograr la madurez en la gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

18. Mi empresa considera y trata la gestión de proyectos como una profesión y no como un trabajo a tiempo parcial.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

19. Nuestros gerentes de línea de nivel bajo y medio están dispuestos a liberar a sus empleados para la capacitación en gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

20. Nuestros ejecutivos han demostrado una voluntad de cambiar nuestra forma de hacer negocios para madurar en la gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

### TERCERA PARTE

#### INDICACIONES:

A continuación encontrará cuarenta y dos (42) preguntas de tipo elección múltiple siguientes, las cuales le permitirán comparar su organización contra otras empresas con respecto al Nivel 3 y al Hexágono de la Excelencia. Por favor escoja un y sólo una respuesta por pregunta.

01. Mi empresa utiliza activamente los siguientes procesos:

- A. Sólo gestión de calidad total (TQM)
- B. Ingeniería concurrente (acortamiento del tiempo de desarrollo de los productos) sólo
- C. TQM y sólo ingeniería concurrente
- D. Gestión de riesgos sólo
- E. Gestión de riesgos e ingeniería concurrente sólo
- F. Gestión de riesgos, ingeniería concurrente y TQM

02. ¿En qué porcentaje de sus proyectos utiliza los principios de la gestión de calidad total?

- A. 0 por ciento
- B. 5-10 por ciento
- C. 10-25 por ciento
- D. 25-50 por ciento
- E. 50-75 por ciento
- F. 75-100 por ciento

03. ¿En qué porcentaje de sus proyectos utiliza los principios de gestión de riesgos?

- A. 0 por ciento
- B. 5-10 por ciento
- C. 10-25 por ciento
- D. 25-50 por ciento
- E. 50-75 por ciento
- F. 75-100 por ciento

04. ¿En qué porcentaje de sus proyectos intenta comprimir los plazos de entrega del producto, realizando el trabajo en paralelo en lugar de en serie?

- A. 0 por ciento
- B. 5-10 por ciento
- C. 10-25 por ciento
- D. 25-50 por ciento
- E. 50-75 por ciento
- F. 75-100 por ciento

05. El proceso de gestión de riesgos de mi empresa se basa en:

- A. No utilizamos gestión de riesgos
- B. Riesgos financieros solamente
- C. Riesgos técnicos solamente
- D. Riesgos de programación solamente
- E. Una combinación de riesgos financieros, técnicos y de programación basados en el proyecto

06. La metodología de gestión de riesgos en mi empresa es:

- A. Inexistente
- B. Más informal que formal
- C. Basado en una metodología estructurada apoyada por políticas y procedimientos
- D. Basado en una metodología estructurada apoyada por políticas, procedimientos y formularios estandarizados para ser completados

07. ¿Cuántas metodologías de gestión de proyectos diferentes existen en su organización (es decir, considere una metodología de desarrollo de sistemas para proyectos de SIG diferente de una metodología de gestión de proyectos de desarrollo de

- A. No tenemos metodologías
- B. 1
- C. 2-3
- D. 4-5
- E. Más de 5

08. En cuanto a la evaluación comparativa:

- A. Mi empresa nunca ha intentado utilizar el benchmarking
- B. Mi empresa ha realizado benchmarking e implementado cambios pero no para la gestión de proyectos.
- C. Mi empresa ha realizado benchmarking de gestión de proyectos pero no se han realizado cambios.
- D. Mi empresa ha realizado benchmarking de gestión de proyectos y se han realizado cambios.

09. La cultura corporativa de mi empresa se describe mejor con el concepto de:

- A. Reporte de un solo jefe
- B. Reporte de jefes múltiples
- C. Equipos dedicados sin empoderamiento
- D. Equipos no dedicados sin empoderamiento
- E. Equipos dedicados con empoderamiento
- F. Equipos no dedicados con empoderamiento

10. Con respecto a la moral y la ética, mi compañía cree que:

- A. El cliente siempre tiene razón
- B. Las decisiones deben tomarse en la siguiente secuencia: primero en el mejor interés del cliente, luego en la compañía, luego en los empleados
- C. Las decisiones deben tomarse en la siguiente secuencia: primero en el mejor interés de la compañía, luego en el del cliente y por último en el de los empleados
- D. No tenemos una política escrita ni un conjunto de estándares.

11. Mi empresa realiza cursos de formación interna sobre:

- A. Moralidad y ética dentro de la empresa
- B. Moralidad y ética en el trato con los clientes
- C. Buenas prácticas empresariales
- D. Todas las anteriores E. Ninguna de las anteriores
- F. Por lo menos dos de las tres primeras

12. En cuanto al alcance, el avance o el alcance cambia, nuestra cultura:

- A. Desalienta los cambios después del inicio del proyecto
- B. Permite cambios sólo hasta cierto punto en el ciclo de vida del proyecto usando un proceso formal de control de cambios
- C. Permite cambios en cualquier parte del ciclo de vida del proyecto usando un proceso formal de control de cambios
- D. Permite cambios pero sin ningún proceso formal de control

13. Nuestra cultura parece estar basada en eso:

- A. Políticas
- B. Procedimientos (incluidos los formularios que deben cumplimentarse)
- C. Políticas y procedimientos
- D. Directrices
- E. Políticas, procedimientos y directrices

14. Las culturas son cuantitativas (políticas, procedimientos, formas y directrices), conductuales o de compromiso. La cultura en mi compañía es probablemente \_\_\_\_\_ por ciento conductual.

- A. 10-25 por ciento
- B. 25-50 por ciento
- C. 50-60 por ciento
- D. 60-75 por ciento
- E. Más del 75 por ciento

15. Nuestra estructura organizativa es:

- A. Tradicional (predominantemente vertical)
- B. Una matriz fuerte (es decir, el gerente de proyecto proporciona la mayor parte de la dirección técnica)
- C. Una matriz débil (es decir, los gerentes de línea proporcionan la mayor parte de la dirección técnica)
- D. Usamos equipos colocados
- E. No sé cuál es la estructura: la gerencia la cambia diariamente

16. Cuando se le asigna como líder de proyecto, nuestro gerente de proyecto obtiene recursos por medio de:

- A. "Luchando" por las mejores personas disponibles
- B. Negociando con los gerentes de línea por las mejores personas disponibles
- C. Negociando por los resultados en lugar de por las personas
- D. Usando a la alta gerencia para ayudar a conseguir a las personas apropiadas
- E. Tomando lo que sea que él o ella obtenga, sin hacer preguntas

17. Nuestros gerentes de línea:

- A. Aceptan la responsabilidad total por el trabajo en su línea
- B. Piden a los gerentes de proyecto que acepten la responsabilidad total
- C. Tratan de compartir la responsabilidad con los gerentes de proyecto
- D. Hacen que los empleados asignados rindan cuentas
- E. No saben el significado de la palabra "responsabilidad"; no es parte de nuestro vocabulario.

18. En la cultura dentro de nuestra compañía, la persona con mayor probabilidad de ser responsable de la integridad técnica final del producto final es/está:

- A. Los empleados asignados
- B. El jefe de proyecto
- C. El jefe de línea
- D. El patrocinador del proyecto
- E. Todo el equipo

19. En nuestra empresa, la autoridad del director de proyecto proviene de:

- A. Dentro de sí mismo, cualquier cosa que pueda hacer con
- B. El superior inmediato del director de proyecto
- C. Descripciones de trabajo documentadas
- D. Informalmente a través del patrocinador del proyecto en forma de carta de nombramiento o carta de nombramiento.

20. Después de la aprobación del proyecto, nuestros patrocinadores del proyecto tienden a hacerlo:

- A. Volverse invisible, incluso cuando sea necesario
- B. Microdirigir
- C. Esperar reuniones informativas a nivel de resumen una vez a la semana
- D. Esperar reuniones informativas a nivel de resumen una vez cada dos semanas
- E. Involucrarse sólo cuando ocurra un problema crítico o a petición del gerente de proyecto o de los gerentes de línea.

21. ¿Qué porcentaje de sus proyectos tienen patrocinadores que están a nivel de director o superior?

- A. 0-10 por ciento
- B. 10-25 por ciento
- C. 25-50 por ciento
- D. 50-75 por ciento
- E. Más del 75 por ciento

22. ¿Mi empresa ofrece aproximadamente cuántos cursos de formación interna diferentes para los empleados (cursos que se pueden considerar relacionados con el proyecto)?

- A. Menos de 5
- B. 6-10
- C. 11-20
- D. 21-30
- E. Más de 30

23. Con respecto a la respuesta anterior, ¿qué porcentaje de los cursos son más conductuales que cuantitativos?

- A. Menos del 10 por ciento
- B. 10-25 por ciento
- C. 25-50 por ciento
- D. 50-75 por ciento
- E. Más del 75 por ciento

24. Mi compañía cree eso:

- A. La gestión de proyectos es un trabajo a tiempo parcial
- B. La gestión de proyectos es una profesión
- C. La gestión de proyectos es una profesión y debemos certificarnos como profesionales de gestión de proyectos, pero a nuestro propio costo
- D. La gestión de proyectos es una profesión y nuestra empresa paga para que obtengamos la certificación
- E. No tenemos gerentes de proyectos en nuestra empresa

25. Mi empresa cree que la formación debería ser:

- A. Realizada a petición de los empleados
- B. Realizada para satisfacer una necesidad a corto plazo
- C. Realizada para satisfacer necesidades a corto y largo plazo
- D. Realizada sólo si existe un retorno sobre la inversión en dólares de capacitación

26. Mi empresa cree que el contenido de los cursos de formación está mejor determinado por:

- A. El instructor
- B. El Departamento de Recursos Humanos
- C. Gerencia D. Empleados que recibirán la capacitación
- E. Personalización después de una auditoría de los empleados y gerentes

27. ¿Qué porcentaje de los cursos de formación en gestión de proyectos contiene estudios de casos documentados de lecciones aprendidas de otros proyectos de su empresa?

- A. Ninguno
- B. Menos del 10 por ciento
- C. 10-25 por ciento
- D. 25-50 por ciento
- E. Más del 50 por ciento

28. ¿Qué porcentaje de los ejecutivos de su organización funcional (no corporativa) han asistido a programas de capacitación o reuniones informativas para ejecutivos diseñadas específicamente para mostrar a los ejecutivos lo que pueden hacer para ayudar a madurar la gestión de proyectos?

- A. ¡Ninguno! Nuestros ejecutivos lo saben todo
- B. Menos del 25 por ciento
- C. 25-50 por ciento
- D. 50-75 por ciento
- E. Más del 75 por ciento

29. En mi compañía, los empleados son promovidos a gerencia porque:

- A. Son expertos técnicos
- B. Demuestran las habilidades administrativas de un gerente profesional
- C. Saben cómo tomar decisiones de negocios sólidas
- D. Están en la cima de su categoría salarial
- E. No tenemos otro lugar donde colocarlos

30. Se debe redactar un informe y presentarlo al cliente. Descuidando el costo de acumular la información, el costo aproximado por página para un informe típico es:

- A. No tengo idea
- B. \$100-200 por página
- C. \$200-500 por página
- D. Más de \$500 por página
- E. Gratis; los empleados exentos de nuestra compañía preparan los informes en casa en su propio tiempo.

31. La cultura dentro de nuestra organización se describe mejor como:

- A. Gestión informal de proyectos basada en la confianza, la comunicación y la cooperación
- B. Formalidad basada en políticas y procedimientos para todo
- C. Gestión de proyectos que prospera en las relaciones formales de autoridad
- D. La intromisión del ejecutivo, que obliga a una sobreabundancia de documentación
- E. Nadie que confíe en las decisiones de nuestros gerentes de proyecto

32. ¿Qué porcentaje del tiempo del gerente de proyecto dedica cada semana a la preparación de informes?

- A. 5-10 por ciento
- B. 10-20 por ciento
- C. 20-40 por ciento
- D. 40-60 por ciento
- E. Más del 60 por ciento

33. Durante la planificación del proyecto, la mayoría de nuestras actividades se llevan a cabo utilizando:

- A. Políticas
- B. Procedimientos
- C. Pautas
- D. Listas de verificación
- E. Ninguna de las anteriores

34. La duración típica de una reunión de revisión del estado del proyecto con la alta gerencia es:

- A. Menos de 30 minutos
- B. 30-60 minutos
- C. 60-90 minutos
- D. 90 minutos-2 horas
- E. Más de 2 horas

35. Nuestros clientes nos exigen que gestionemos nuestros proyectos:

- A. Informalmente
- B. Formalmente, pero sin entrometimiento del cliente
- C. Formalmente, pero con entrometimiento del cliente
- D. Es nuestra elección siempre y cuando se cumplan los resultados.

36. Mi compañía cree que los empleados pobres:

- A. Nunca deben ser asignados a los equipos
- B. Una vez asignados a un equipo, son responsabilidad del gerente de proyecto para la supervisión
- C. Una vez asignados a un equipo, son responsabilidad de su gerente de línea para la supervisión
- D. Pueden ser efectivos si son asignados al equipo correcto
- E. Deben ser promovidos a la gerencia.

37. Los empleados que son asignados a un equipo de proyecto (ya sea a tiempo completo o parcial) tienen una evaluación del desempeño realizada por:

- A. Su línea sólo administra
- B. El gerente del proyecto sólo
- C. Tanto el gerente del proyecto como los gerentes de línea
- D. Tanto el gerente del proyecto como los gerentes de línea, junto con una revisión por parte del patrocinador.

38. Las habilidades que probablemente serán las más importantes para los gerentes de proyectos de mi compañía a medida que avanzamos hacia el siglo XXI son las siguientes

- A. Conocimientos técnicos y liderazgo
- B. Gestión de riesgos y conocimiento de la empresa
- C. Técnicas de integración y gestión de riesgos
- D. Técnicas de integración y conocimiento de la empresa
- E. Técnicas de comunicación y comprensión técnica

39. En mi organización, las personas asignadas como líderes de proyecto suelen serlo:

- A. Gerentes de primera línea
- B. Gerentes de primera o segunda línea
- C. Cualquier nivel de gerencia
- D. Usualmente empleados no gerenciales
- E. Cualquier persona en la compañía

40. Los gerentes de proyecto de mi organización han recibido por lo menos cierto grado de capacitación en:

- A. Estudios de viabilidad
- B. Análisis de coste-beneficio
- C. Tanto A como B
- D. Nuestros directores de proyecto suelen ser contratados tras la aprobación o la adjudicación del proyecto.

41. Nuestros gerentes de proyecto son alentados a hacerlo:

- A. Asumir riesgos
- B. Asumir riesgos con la aprobación de la alta gerencia
- C. Asumir riesgos con la aprobación de los patrocinadores del proyecto
- D. Evitar riesgos

42. Considere la siguiente declaración: Nuestros gerentes de proyecto tienen un interés sincero en lo que le sucede a cada miembro del equipo después de que el proyecto está programado para ser completado.

- A. Totalmente de acuerdo
- B. De acuerdo
- C. No estoy seguro
- D. En desacuerdo
- E. Totalmente en desacuerdo

#### CUARTA PARTE

##### INDICACIONES:

Las siguientes 25 preguntas se refieren a la evaluación comparativa. Por favor, conteste cada pregunta con la mayor honestidad posible. Marque con un círculo la respuesta que usted cree que es correcta, no la respuesta que usted cree que la pregunta está buscando.

01. Nuestros estudios de benchmarking han encontrado empresas con procesos de control de costes más estrictos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

02. Nuestros estudios de benchmarking han encontrado empresas con un mejor análisis de impacto durante el control del cambio de alcance.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

03. Nuestros estudios de benchmarking han encontrado que las empresas están llevando a cabo la gestión de riesgos mediante el análisis del nivel detallado de la estructura de desglose del trabajo (EDT).

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

04. Nuestros estudios de benchmarking están investigando la participación de los proveedores en las actividades de gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

05. Nuestros estudios de benchmarking están investigando la participación de los clientes en las actividades de gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

06. Nuestros estudios de benchmarking están investigando cómo obtener una mayor lealtad/utilización de nuestra metodología de gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

07. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en las industrias de la misma área de negocio que nuestra empresa.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

08. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en industrias no similares (es decir, industrias en diferentes áreas de

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

09. Nuestros esfuerzos de referencia se centran en las industrias no similares para buscar nuevas ideas y nuevas aplicaciones para la gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

10. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en las actividades de ingeniería concurrentes de otras empresas para ver cómo realizan la programación y el seguimiento de piezas.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

11. Nuestros esfuerzos de benchmarking han encontrado otras compañías que están realizando análisis de restricciones de recursos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

12. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en la forma en que otras empresas gestionan a sus clientes durante el proceso de gestión de cambios.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

13. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en la forma en que otras empresas involucran a sus clientes durante las actividades de gestión de riesgos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

14. Nuestros esfuerzos de benchmarking están buscando mejoras de software a través de actualizaciones internas.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

15. Nuestros esfuerzos de benchmarking están buscando mejoras de software a través de nuevas compras.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

16. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en la forma en que otras empresas atraen a nuevos usuarios internos a su metodología de gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

17. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en la forma en que otras empresas llevan a cabo la gestión técnica de

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

18. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en cómo otras empresas obtienen una mayor eficiencia y eficacia de su metodología de gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

19. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en cómo obtener un menor coste de calidad.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

20. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en la forma en que otras empresas están llevando a cabo la gestión de riesgos durante las actividades de ingeniería concurrentes.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

21. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en la forma en que otras empresas utilizan los proyectos de mejora como parte de la gestión del cambio de alcance.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

22. Nuestros esfuerzos de benchmarking están buscando formas de integrar los procesos existentes en nuestra singular

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

23. Nuestros esfuerzos de benchmarking están buscando formas en las que otras empresas han integrado nuevas metodologías y procesos en su singular metodología.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

24. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en la forma en que otras compañías manejan o desalientan el desarrollo de metodologías paralelas.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

25. Nuestros esfuerzos de benchmarking están buscando el uso de modelos de recursos corporativos por parte de otras

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

#### QUINTA PARTE

##### INDICACIONES:

Conteste las siguientes preguntas basadas en los cambios de mejora continua durante los últimos 12 meses solamente. Marque con un círculo la respuesta que considere correcta.

01. Las mejoras en nuestra metodología nos han acercado más a nuestros clientes.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

02. Hemos hecho mejoras de software a nuestra metodología.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

3. Hemos realizado mejoras que nos han permitido acelerar la integración de las actividades.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

4. Hemos comprado software que nos ha permitido eliminar algunos de nuestros informes y documentación.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

5. Los cambios en nuestros requisitos de formación han dado lugar a cambios en nuestra metodología.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

6. Los cambios en nuestras condiciones de trabajo (por ejemplo, instalaciones, medio ambiente) nos han permitido racionalizar nuestra metodología (por ejemplo, reducción de papeleo).

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

7. Hemos realizado cambios en la metodología para conseguir la aceptación de toda la empresa.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

8. Los cambios en el comportamiento organizativo han dado lugar a cambios en la metodología.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

9. El apoyo a la gestión ha mejorado hasta el punto de que ahora necesitamos menos puertas y puntos de control en nuestra metodología.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

10. Nuestra cultura es una cultura de cooperación hasta el punto de que se puede utilizar la gestión de proyectos informal en lugar de formal, y se han introducido cambios en el sistema de gestión de proyectos informal.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

11. Los cambios en el poder y la autoridad han resultado en una metodología más flexible (es decir, directrices en lugar de políticas y procedimientos).

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

12. Los requisitos de horas extras exigían cambios en nuestros formularios y procedimientos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

13. Hemos cambiado la forma en que nos comunicamos con nuestros clientes.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

14. Porque las necesidades de nuestros proyectos han cambiado, también lo han hecho las capacidades de nuestros recursos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

15. (Si su organización se ha reestructurado) Nuestra reestructuración causó cambios en los requisitos de aprobación de la metodología.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

16. El crecimiento de la base de negocios de la compañía ha causado mejoras en nuestra metodología.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---



ENCUESTA PARA DETERMINAR EL ESTADO DE MADUREZ DE LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS DE LA EMPRESA ESEICO S.A

DATOS GENERALES

NOMBRE Y APELLIDOS:  
PROFESIÓN:

JEFFERSON RODRIGUEZ  
INGENIERO CIVIL

OCCUPACIÓN LABORAL:

SUPERINTENDENTE

PRIMERA PARTE

INDICACIONES:

A continuación encontrará ochenta (80) preguntas con la opción de cinco respuestas cada una, que permitirán indicar sus conocimientos sobre principios básicos en la gestión de proyectos. Por favor seleccionar la respuesta que considere correcta, (SELECCIONE SOLO UNA RESPUESTA).

01. Una definición completa de la gestión del alcance sería:

- A. Gestión de un proyecto en términos de sus objetivos a través de todas las fases y procesos del ciclo de vida
- B. Aprobación de la línea de base del alcance
- C. Aprobación de la carta detallada del proyecto
- D. Control de configuración
- E. Planificación detallada aprobada, incluyendo presupuestos, asignación de recursos, diagramas de responsabilidades lineales y patrocinio de la administración

02. Los tipos más comunes de programas son los diagramas de Gantt, los gráficos de hitos, la línea de equilibrio y los gráficos de:

- A. Redes
- B. Eventos por etapas
- C. Actividades integradas en el calendario
- D. A y C solamente
- E. B y C solamente

03. El actor principal en la comunicación de proyectos es el:

- A. Patrocinador
- B. Gerente de proyecto
- C. Gerente funcional
- D. Equipo funcional
- E. Todo lo anterior

04. El medio más eficaz para determinar el costo de un proyecto es fijar el precio de la propiedad:

- A. Estructura del desglose del trabajo (EDT)
- B. Gráfico de responsabilidad lineal
- C. Carta del proyecto
- D. Declaración del alcance
- E. Plan de gestión

05. Los sindicatos de empleados probablemente satisfarían qué nivel de la jerarquía de necesidades de Maslow?

- A. Pertenecer
- B. Auto-actualización
- C. Estima
- D. Seguridad
- E. Empoderamiento

06. Un documento escrito o ilustrado que describa, defina o especifique los servicios o artículos que se van a adquirir es:

- A. Un documento de especificación
- B. Un diagrama de Gantt
- C. Un plano
- D. Un análisis de riesgos
- E. Ninguno de los anteriores

07. Se denominan eventos o resultados futuros que son favorables:

- A. Riesgos
- B. Oportunidades
- C. Sorpresas
- D. Contingencias
- E. Ninguna de las anteriores

08. Los costos de la no conformidad incluyen:

- A. Costos de prevención
- B. Costos de fallas internas
- C. Costos de fallas externas
- D. B y C solamente
- E. A, B y C

09. Quizás el mayor problema al que se enfrenta el director de proyecto durante las actividades de integración dentro de una estructura matricial es:

- A. Hacer frente a los empleados que informan a múltiples jefes
- B. Demasiada participación del patrocinio
- C. Comprensión funcional poco clara de los requisitos técnicos
- D. Aumento de los costos del proyecto
- E. Todo lo anterior

10. Se ha establecido una dotación de recursos para un proyecto. El sobre va del 30 por ciento en I+D al 5 por ciento durante la fabricación. La razón más común para el cambio en el "grosor" de la envoltura es porque:

- A. La reserva de gestión se ha agotado
- B. La exactitud de las estimaciones en la fabricación es peor que la exactitud de las estimaciones en I+D
- C. Siempre se necesitan controles más estrictos a medida que un proyecto comienza a reducirse
- D. Los deseos personales del patrocinador del proyecto son un problema
- E. Ninguno de los anteriores

11. Se llama red de comunicación informal en un proyecto y dentro de una organización:

- A. Un flujo libre hacia arriba
- B. Un flujo horizontal libre
- C. Un flujo de comunicación sin restricciones
- D. Rumores
- E. Una red abierta

12. ¿Cuál de los siguientes métodos es/son los más adecuados para identificar a los "pocos vitales"?

- A. Análisis de Pareto
- B. Análisis de causa y efecto
- C. Análisis de tendencias
- D. Gráficos de control de procesos
- E. Todo lo anterior

13. El "Orden de Precedencia" es:

- A. El documento que especifica el orden (prioridad) en el que se utilizarán los documentos del proyecto cuando sea necesario resolver las incoherencias entre los documentos del proyecto
- B. El orden en el que deben completarse las tareas del proyecto
- C. La relación que las tareas del proyecto tienen entre sí
- D. La lista ordenada (por calidad) de los proveedores seleccionados para una entrega del proyecto
- E. Ninguna de las anteriores

14. Se denominan eventos de riesgo futuros o resultados desfavorables:

- A. Riesgos
- B. Oportunidades
- C. Sorpresas
- D. Contingencias
- E. Ninguna de las anteriores

15. En las pequeñas empresas, los jefes de proyecto y los gerentes de línea lo son:

- A. Nunca la misma persona
- B. Siempre la misma persona
- C. Algunas veces la misma persona
- D. Siempre en desacuerdo el uno con el otro
- E. Forzados a actuar como sus propios padrinos

16. Los ciclos de vida de los proyectos son muy útiles para \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_.

- A. Gestión de la configuración; terminación
- B. Establecimiento de objetivos; recopilación de información
- C. Normalización; control
- D. Gestión de la configuración; actualizaciones semanales del estado
- E. Aprobación; terminación

17. Se llama alisar las necesidades de recursos de un período a otro:

- A. Asignación de recursos
- B. Partición de recursos
- C. Nivelación de recursos
- D. Cuantificación de recursos
- E. Ninguna de las opciones anteriores

18. La diferencia entre el BCWS (coste presupuestado del trabajo planificado) y el BCWP (coste presupuestado del trabajo realizado) se denomina:

- A. La desviación de la fecha
- B. La desviación de los costos
- C. La estimación de la terminación
- D. El costo real del trabajo realizado
- E. Ninguno de los anteriores

19. Los directores de proyectos de I+D en empresas de alta tecnología suelen motivar el uso de \_\_\_\_\_ poder.

- A. Experto
- B. Recompensa
- C. Referente
- D. Identificación
- E. Ninguno de los anteriores

20. Se llama patrón de comunicación recurrente dentro de la organización o empresa del proyecto:

- A. Una matriz de forma libre
- B. Una matriz estructurada
- C. Una red
- D. Un canal rígido
- E. Ninguno de los anteriores

21. Un árbol genealógico de actividades orientado a la tarea o al producto es:

- A. Un plan detallado
- B. Un gráfico de responsabilidad lineal
- C. Una estructura de desglose del trabajo (PEP)
- D. Un sistema de codificación de la cuenta de costos
- E. Una descripción del paquete de trabajo

22. La calidad puede definirse como:

- A. Conformidad con los requisitos
- B. Aptitud para el uso
- C. Mejora continua de los productos y servicios
- D. Atractivo para el cliente
- E. Todo lo anterior excepto D

23. ¿En cuál de las siguientes circunstancias es más probable que compre bienes o servicios en lugar de producirlos internamente?

- A. Su empresa tiene exceso de capacidad y puede producir las mercancías o servicios
- B. Su empresa no tiene exceso de capacidad y no puede producir las mercancías o servicios
- C. Hay muchos proveedores fiables para las mercancías o servicios que usted está intentando aprovisionar pero los proveedores no pueden alcanzar su nivel de calidad
- D. A y B
- E. A y C

24. La mayor desventaja de un gráfico de barras es:

- A. Falta de tiempo
- B. No se puede relacionar con las fechas del calendario
- C. No muestra interrelaciones de actividades
- D. No se puede relacionar con la planificación de la mano de obra
- E. No se puede relacionar con las estimaciones de costos

25. El riesgo del proyecto se define típicamente como una función que consiste en reducir:

- A. Incertidumbre
- B. Daños
- C. Tiempo
- D. Costo
- E. A y B

26. Típicamente, ¿en qué fase del ciclo de vida de un proyecto se incurre en la mayoría de los gastos del proyecto?

- A. Fase conceptual
- B. Fase de desarrollo o diseño
- C. Fase de ejecución
- D. Fase de terminación
- E. Ninguna de las anteriores

27. Pasar del Nivel 3 al Nivel 4 en el plan de la estructura del proyecto (PEP) dará como resultado:

- A. Menos exactitud en la estimación
- B. Mejor control del proyecto
- C. Menores costos de los informes de estado
- D. Mayor probabilidad de que algo caiga por las grietas
- E. Ninguno de los puntos anteriores

28. La gestión de conflictos requiere la resolución de problemas. ¿Cuál de las siguientes técnicas se refiere a menudo como una técnica de resolución de problemas y se utiliza ampliamente en la resolución de conflictos?

- A. Confrontación
- B. Compromiso
- C. Alisamiento
- D. Forzar
- E. Retirada

29. La estimación del efecto del cambio de una variable del proyecto sobre el proyecto global se conoce como:

- A. Coeficiente de aversión al riesgo del director del proyecto
- B. El riesgo total del proyecto
- C. El valor esperado del proyecto
- D. Análisis de sensibilidad
- E. Ninguno de los anteriores

30. Los juegos de poder, la retención de información y las agendas ocultas son ejemplos de ello:

- A. Retroalimentación
- B. Barreras de comunicación
- C. Comunicación indirecta
- D. Mensajes mixtos
- E. Todo lo anterior

31. La terminología básica para redes incluye:

- A. Actividades, eventos, mano de obra, niveles de destreza y holgura
- B. Actividades, documentación, eventos, mano de obra y niveles de destreza
- C. Estimaciones de holgura, actividades, eventos y tiempo
- D. Estimaciones de tiempo, holgura, participación del patrocinio y actividades
- E. Estimaciones de tiempo, tiempo de holgura, redacción de informes, fases del ciclo de vida y tiempos de colisión

32. Los "puntos de control" en el plan de la estructura del proyecto (PEP) utilizados para asignaciones aisladas a puestos de trabajo se denominan:

- A. Paquetes de trabajo
- B. Subtareas
- C. Tareas
- D. Código de cuentas
- E. Puntos de integración

33. Se llama un elemento de proyecto que se encuentra entre dos eventos:

- A. Una actividad
- B. Un nodo de ruta crítica
- C. Un hito libre
- D. Una ranura de tiempo
- E. Un punto de finalización del calendario.

34. La decisión de hacer o comprar se toma en qué etapa del ciclo de contratación?

- A. Un requerimiento
- B. Requisición
- C. Solicitud
- D. premio
- E. Contractual

35. Los elementos básicos de un modelo de comunicación incluyen:

- A. Escuchar, hablar y escuchar el lenguaje de señas
- B. Comunicador, codificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación
- C. Claridad del habla y buenos hábitos de escucha
- D. Lectura, escritura y escucha
- E. Todo lo anterior

36. ¿Cuál de los siguientes puntos no forma parte de la visión generalmente aceptada de la calidad hoy en día?

- A. Los defectos deben ser resaltados y llevados a la superficie
- B. Podemos inspeccionar en calidad
- C. La calidad mejorada ahorra dinero y aumenta el negocio
- D. La gente quiere producir productos de calidad
- E. La calidad está enfocada al cliente

37. Los tres tipos más comunes de estimaciones de costos de proyectos son:

- A. Orden de magnitud, paramétrico y presupuesto
- B. Paramétrico, definitivo y descendente
- C. Orden de magnitud definitivo y ascendente
- D. Orden de magnitud, presupuesto y definitivo
- E. Analogía, paramétrica y descendente

38. Los buenos objetivos del proyecto deben serlo:

- A. General en lugar de específico
- B. Establecido sin tener en cuenta las limitaciones de recursos
- C. Realista y alcanzable
- D. Demasiado complejo
- E. Mensurable, intangible y verificable

39. El proceso de examinar una situación e identificar y clasificar las áreas de riesgo potencial se conoce como:

- A. Identificación del riesgo
- B. Respuesta al riesgo
- C. Lecciones aprendidas o control
- D. Cuantificación del riesgo
- E. Ninguna de las anteriores

40. ¿En qué tipo de contrato es más probable que el contratista controle los costos?

- A. Coste más porcentaje del coste
- B. Precio fijo de la empresa
- C. Tiempo y materiales
- D. Precio fijo de la empresa con ajuste económico de precios
- E. Objetivo de la empresa de incentivos de precio fijo

41. Un proyecto puede definirse mejor como:

- A. Una serie de actividades no relacionadas diseñadas para lograr uno o varios objetivos
- B. Un esfuerzo coordinado de actividades relacionadas diseñadas para lograr una meta sin un punto final bien establecido
- C. Actividades desde la cuna hasta la tumba que deben llevarse a cabo en menos de un año y que consumen recursos humanos y no humanos
- D. Cualquier empresa con un marco de tiempo definible y objetivos bien definidos que consumen tanto recursos humanos como no humanos con ciertas limitaciones
- E. Todo lo anterior

42. La toma de decisiones sobre la gestión de riesgos se divide en tres grandes categorías:

- A. Certeza, riesgo e incertidumbre
- B. Probabilidad, riesgo e incertidumbre
- C. Probabilidad, evento de riesgo e incertidumbre
- D. Peligro, evento de riesgo e incertidumbre
- E. A y D

43. Si hay una serie de \_\_\_\_\_ puntos de datos consecutivos (mínimo) a cada lado de la media en un gráfico de control de calidad, se dice que el proceso está fuera de control.

- A. 3
- B. 7
- C. 9
- D. 5
- E. 11

44. El plan de la estructura del proyecto (PEP), los paquetes de trabajo y el sistema de contabilidad de la empresa están vinculados entre sí:

- A. El código de las cuentas
- B. Las tasas de gastos generales
- C. El sistema de presupuestación
- D. El proceso de presupuestación de capital
- E. Todo lo anterior

45. Un programa puede describirse mejor como:

- A. Una agrupación de actividades relacionadas que duran dos años o más
- B. La primera subdivisión importante de un proyecto
- C. Una agrupación de proyectos, de naturaleza similar, que apoyan un producto o línea de productos
- D. Una línea de productos
- E. Otro nombre para un proyecto

46. ¿Cuál de los siguientes tipos de poder viene a través de la jerarquía organizacional?

- A. Coercitivo, legítimo, referente
- B. Recompensa, coercitivo, experto
- C. Referente, experto, legítimo
- D. Legítimo, coercitivo, premio
- E. Experto, coercitivo, referente

47. La definición más común de éxito del proyecto es:

- A. Dentro del tiempo
- B. Dentro del tiempo y costo.
- C. Dentro de los requisitos de tiempo, costo y rendimiento técnico.
- D. Dentro del tiempo, costo, rendimiento y aceptación por parte del cliente / usuario
- E. Ninguna de las anteriores

48. Se hace referencia a las actividades con una duración de tiempo cero como:

- A. Actividades de camino crítico
- B. Actividades de camino no crítico
- C. Actividades de tiempo libre
- D. Hitos
- E. Ninguna de las anteriores

49. ¿Cuál de los siguientes es el orden correcto para los pasos del proceso de contratación?

- A. Ciclo de solicitud, ciclo de requisitos, ciclo de solicitud, ciclo de adjudicación, ciclo contractual
- B. Ciclo de requisitos, ciclo de solicitud, ciclo de licitación, ciclo de adjudicación, ciclo de adjudicación, ciclo contractual
- C. Ciclo de requisitos, ciclo de adjudicación, ciclo de adjudicación, ciclo de licitación, ciclo contractual
- D. Ciclo de solicitudes, ciclo de requisitos, ciclo de adjudicación, ciclo de adjudicación, ciclo de licitación, ciclo contractual
- E. Ciclo de requisitos, ciclo de solicitudes, ciclo de adjudicación, ciclo de adjudicación, ciclo de contratos, ciclo de licitación

50. Las reservas de efectivo del proyecto se utilizan a menudo para ajustes en los factores de escalada, que pueden estar fuera del control del director del proyecto. Aparte de los posibles costos de financiamiento (intereses) e impuestos, los tres factores de escalamiento más comunes involucran cambios en:

- A. Tasas de recargo, tasas de mano de obra y costos de materiales
- B. Tasas de recargo, desvíos de horarios, reprocesos
- C. Retrabajo, ajustes por costo de vida, horas extras
- D. Costos de materiales, costos de envío y cambios de alcance
- E. Tasas de mano de obra, costos de materiales e informes de costos

51. El camino crítico en una red es el camino que:

- A. Tiene el mayor grado de riesgo
- B. Alargará el proyecto si las actividades en este camino toman más tiempo de lo anticipado
- C. Debe ser completado antes que todos los otros caminos
- D. Todos los anteriores
- E. A y B solamente

52. La principal diferencia entre la gestión de proyectos y la gestión de línea es que el director de proyecto puede no tener ningún control sobre qué función básica de gestión?

- A. Toma de decisiones
- B. Dotación de personal
- C. Recompensa
- D. Búsqueda/seguimiento
- E. Revisión

53. ¿En qué fase de un proyecto es mayor la incertidumbre?

- A. Diseño
- B. Desarrollo/ejecución
- C. Concepto
- D. Eliminación
- E. Todo lo anterior

54. En la visión actual de la calidad, ¿quién define la calidad?

- A. Personal directivo superior
- B. Gestión de proyectos
- C. Gestión funcional
- D. Trabajadores
- E. Clientes

55. Los gerentes de proyecto necesitan habilidades de comunicación y negociación excepcionalmente buenas principalmente porque

- A. Pueden estar dirigiendo un equipo sobre el cual no tienen control directo
- B. Las actividades de adquisición requieren este mandato
- C. Se espera que sean expertos técnicos
- D. Deben proporcionar sesiones informativas ejecutivas/de clientes/patrocinadores
- E. Todo lo anterior

56. Para una comunicación efectiva, el mensaje debe estar orientado a:

- A. El iniciador
- B. El receptor
- C. Los medios de comunicación
- D. El estilo de gestión
- E. La cultura corporativa

57. En el pasado, la mayoría de los gerentes de proyectos han venido de campos \_\_\_\_\_ sin la capacitación o educación adecuada en habilidades de \_\_\_\_\_.

- A. Técnico; contabilidad/finanzas
- B. Técnico; gestión
- C. Técnico; psicológico
- D. Comercialización; orientado a la tecnología
- E. Negocios; conocimientos técnicos de fabricación

58. En un diagrama de precedencia, se llama la flecha entre dos cuadros:

- A. Una actividad
- B. Una restricción
- C. Un evento
- D. El camino crítico
- E. Ninguno de los anteriores

59. ¿En qué tipo de contrato es menos probable que el contratista controle los costos?

- A. Costo más porcentaje del costo
- B. Precio fijo de la empresa
- C. Tiempo y materiales
- D. Orden de compra
- E. Objetivo de la empresa de incentivos de precio fijo

60. El cierre financiero de un proyecto lo dicta:

- A. Todos los fondos del proyecto han sido gastados
- B. Ningún número de cargos ha sido excedido
- C. Ningún trabajo de seguimiento de este cliente es posible
- D. No se pueden hacer más cargos contra el proyecto
- E. Todo lo anterior

61. Se llama una visualización gráfica de los costes acumulados y de las horas de trabajo tanto para los costes presupuestados como para los costes reales, trazada en función del tiempo:

- A. Una línea de tendencia
- B. Un análisis de tendencia
- C. Una curva S
- D. Un informe de finalización porcentual
- E. Un informe de valor ganado

62. Los límites de control superior e inferior se ajustan normalmente:

- A. 3 desviaciones estándar de la media en cada dirección
- B. 3 varianzas de la media en cada dirección
- C. Dentro de los límites de especificación superior e inferior
- D. Detectar y marcar cuando un proceso puede estar fuera de control
- E. Todo lo anterior

63. La principal diferencia entre las redes PERT y CPM es:

- A. PERT requiere tres estimaciones de tiempo mientras que CPM requiere una estimación de tiempo
- B. PERT se utiliza para proyectos de construcción mientras que CPM se utiliza para I+D C. PERT se ocupa sólo del tiempo mientras que CPM también incluye costes y disponibilidad de recursos
- D. PERT requiere soluciones informáticas mientras que CPM es una técnica manual
- E. PERT se mide en días mientras que CPM utiliza semanas o meses

64. La forma más común de comunicación organizacional es:

- A. Hacia arriba a la gerencia
- B. Hacia abajo a los subordinados
- C. Horizontal a los pares
- D. Horizontal a los clientes
- E. Todo lo anterior

65. El objetivo final de la gestión de riesgos es:

- A. Análisis
- B. Mitigación
- C. Evaluación
- D. Planificación de contingencias
- E. Todo lo anterior

66. La forma de organización tradicional tiene la desventaja de:

- A. Presupuestación funcional compleja
- B. Canales de comunicación mal establecidos
- C. Ningún punto focal único para los clientes/patrocinadores
- D. Capacidad de reacción lenta
- E. Uso inflexible de la mano de obra

67. ¿Cuál de los siguientes factores no es un factor a considerar al seleccionar un tipo de contrato?

- A. El tipo/complejidad del requisito
- B. La urgencia del requisito
- C. El análisis coste/precio
- D. El alcance de la competencia de precios
- E. Todos son factores a considerar

68. ¿Cuál de los siguientes puntos no es indicativo de los puntos de vista actuales sobre el proceso de gestión de calidad?

- A. Los defectos deben destacarse
- B. La atención debe centrarse en las especificaciones escritas
- C. La responsabilidad de la calidad recae principalmente en la dirección, pero todos deben participar
- D. La calidad ahorra dinero
- E. La identificación de los problemas conduce a soluciones cooperativas

69. El documento que describe los detalles de la tarea en términos de características físicas y coloca el riesgo de rendimiento en el comprador es:

- A. Una especificación de diseño
- B. Una especificación funcional
- C. Una especificación de rendimiento
- D. Una especificación de proyecto
- E. Todo lo anterior

70. La comunicación más rápida y eficaz se produce entre las personas con:

- A. Puntos de vista comunes
- B. Intereses disímiles
- C. Grados avanzados
- D. La capacidad de reducir las barreras de percepción
- E. Buenas habilidades de codificación

71. Se llama asignación de recursos en un intento de encontrar el cronograma de proyecto más corto que sea consistente con los límites de recursos fijos:

- A. Asignación de recursos
- B. Partición de recursos:
- C. Recursos: nivelación
- D. Cuantificación de recursos
- E. Ninguno de los anteriores

72. El proceso de realizar un análisis para determinar la probabilidad de que ocurran eventos de riesgo y las consecuencias asociadas con su ocurrencia se conoce como:

- A. Identificación del riesgo
- B. Respuesta al riesgo
- C. Lecciones aprendidas o control
- D. Cuantificación del riesgo
- E. Ninguna de las anteriores

73. El método más común para fijar el precio de las horas de trabajo no cargadas para un proyecto de tres años sería:

- A. Fijar el precio de las horas con el salario real de las personas a ser asignadas
- B. Fijar el precio del trabajo usando una tasa de mano de obra promedio de toda la compañía
- C. Fijar el precio del trabajo usando una tasa de mano de obra promedio de un grupo funcional
- D. Todas las anteriores
- E. A y B solamente

74. ¿Cuál de los siguientes puntos se aplica a la gestión de calidad moderna?

- A. La calidad es definida por el cliente
- B. La calidad se ha convertido en un arma competitiva
- C. La calidad es ahora una parte integral de la planificación estratégica
- D. La calidad está vinculada a la rentabilidad tanto en el mercado como en los costes
- E. Todas son verdaderas

75. Un director de proyecto puede intercambiar información con el equipo del proyecto, ¿a través de qué medios?

- A. Táctil
- B. Audio
- C. Olfativo
- D. Visual
- E. Todo lo anterior

76. Las técnicas y métodos utilizados para reducir o controlar el riesgo se conocen como:

- A. Identificación del riesgo
- B. Respuesta al riesgo
- C. Lecciones aprendidas o control
- D. Cuantificación del riesgo
- E. Ninguna de las anteriores

77. Un instrumento contractual preliminar por escrito que autoriza al contratista a comenzar a trabajar inmediatamente se conoce como:

- A. Un contrato definitivo
- B. Un contrato preliminar
- C. Una carta de contrato/carta de intención
- D. Una orden de compra
- E. Un arreglo de precios

78. Una empresa dedicada a la calidad suele impartir formación para:

- A. Personal directivo superior
- B. Trabajadores por horas
- C. Trabajadores asalariados
- D. Todos los empleados
- E. Directores de proyectos

79. La forma más común de comunicación del proyecto es:

- A. Hacia arriba al patrocinador ejecutivo
- B. Hacia abajo a los subordinados
- C. Lateral al equipo y a las organizaciones de línea
- D. Lateral a los clientes
- E. Diagonalmente a la alta gerencia del cliente.

80. Durante una reunión de revisión del proyecto, descubrimos que nuestro proyecto de \$250,000 tiene una variación negativa (atrasada) de \$20,000, lo que equivale al 12 por ciento del trabajo programado hasta ese momento. Por lo tanto, podemos concluir que:

- A. El proyecto se completará tarde
- B. El camino crítico se ha alargado
- C. Los costos están siendo sobrepasados
- D. Se requerirán horas extras para mantener el camino crítico original
- E. Ninguno de los puntos anteriores

## SEGUNDA PARTE

### INDICACIONES:

Las siguientes 20 preguntas se refieren al Nivel 2 de madurez. Por favor, conteste cada pregunta con la mayor honestidad posible. Marque con un círculo la respuesta que considere correcta.

01. Mi empresa reconoce la necesidad de la gestión de proyectos. Esta necesidad se reconoce en todos los niveles de la administración, incluida la administración superior.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

02. Mi empresa cuenta con un sistema para gestionar tanto los costes como los plazos. El sistema requiere números de cargo y códigos de cuenta de costes. El sistema notifica desviaciones de los objetivos planificados.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

03. Mi compañía ha reconocido los beneficios que son posibles de implementar la gestión de proyectos. Estos beneficios han sido reconocidos en todos los niveles de la administración, incluida la administración superior.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

04. Mi empresa (o división) tiene una metodología de gestión de proyectos bien definida que utiliza fases de ciclo de vida.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

05. Nuestros ejecutivos apoyan visiblemente la gestión de proyectos a través de presentaciones ejecutivas, correspondencia y asistiendo ocasionalmente a las reuniones/informaciones del equipo del proyecto.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

06. Mi empresa está comprometida con la calidad de la planificación inicial. Tratamos de hacer lo mejor que podemos en la planificación.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

07. Nuestros gerentes de línea de nivel bajo y medio apoyan total y visiblemente el proceso de gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

08. Mi empresa está haciendo todo lo posible para minimizar el alcance "sigiloso" (es decir, cambios de alcance) de nuestros proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

09. Nuestros gerentes de línea están comprometidos no sólo con la gestión de proyectos, sino también con las promesas hechas a los gerentes de proyectos en cuanto a los entregables.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

10. Los ejecutivos de mi organización tienen un buen conocimiento de los principios de la gestión de proyectos

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

11. Mi empresa ha seleccionado uno o más paquetes de software de gestión de proyectos para que se utilicen como sistema de seguimiento de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

12. Nuestros gerentes de línea de nivel bajo y medio han sido entrenados y educados en la gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

13. Nuestros ejecutivos entienden el patrocinio de proyectos y sirven como patrocinadores de proyectos seleccionados.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

14. Nuestros ejecutivos han reconocido o identificado las aplicaciones de la gestión de proyectos en varias partes de nuestro negocio.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

15. Mi empresa ha integrado con éxito el control de costes y plazos tanto para la gestión de proyectos como para la elaboración de informes.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

16. Mi empresa ha desarrollado un plan de estudios de gestión de proyectos (es decir, más de uno o dos cursos) para mejorar las habilidades de gestión de proyectos de nuestros empleados.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

17. Nuestros ejecutivos han reconocido lo que se debe hacer para lograr la madurez en la gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

18. Mi empresa considera y trata la gestión de proyectos como una profesión y no como un trabajo a tiempo parcial.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

19. Nuestros gerentes de línea de nivel bajo y medio están dispuestos a liberar a sus empleados para la capacitación en gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

20. Nuestros ejecutivos han demostrado una voluntad de cambiar nuestra forma de hacer negocios para madurar en la gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

### TERCERA PARTE

#### INDICACIONES:

A continuación encontrará cuarenta y dos (42) preguntas de tipo elección múltiple siguientes, las cuales le permitirán comparar su organización contra otras empresas con respecto al Nivel 3 y al Hexágono de la Excelencia. Por favor escoja un y sólo una respuesta por pregunta.

01. Mi empresa utiliza activamente los siguientes procesos:

- |                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> | A. Sólo gestión de calidad total (TQM)  |
| <input type="checkbox"/>            | B. Ingeniería concurrente (acortamiento del tiempo de desarrollo de los productos) sólo |
| <input type="checkbox"/>            | C. TQM y sólo ingeniería concurrente  |
| <input type="checkbox"/>            | D. Gestión de riesgos sólo  |
| <input type="checkbox"/>            | E. Gestión de riesgos e ingeniería concurrente sólo                                     |
| <input type="checkbox"/>            | F. Gestión de riesgos, ingeniería concurrente y TQM                                     |

02. ¿En qué porcentaje de sus proyectos utiliza los principios de la gestión de calidad total?

- |                                     |                      |
|-------------------------------------|----------------------|
| <input type="checkbox"/>            | A. 0 por ciento      |
| <input type="checkbox"/>            | B. 5-10 por ciento   |
| <input type="checkbox"/>            | C. 10-25 por ciento  |
| <input checked="" type="checkbox"/> | D. 25-50 por ciento  |
| <input type="checkbox"/>            | E. 50-75 por ciento  |
| <input type="checkbox"/>            | F. 75-100 por ciento |

03. ¿En qué porcentaje de sus proyectos utiliza los principios de gestión de riesgos?

- |                                     |                      |
|-------------------------------------|----------------------|
| <input type="checkbox"/>            | A. 0 por ciento      |
| <input type="checkbox"/>            | B. 5-10 por ciento   |
| <input type="checkbox"/>            | C. 10-25 por ciento  |
| <input type="checkbox"/>            | D. 25-50 por ciento  |
| <input checked="" type="checkbox"/> | E. 50-75 por ciento  |
| <input type="checkbox"/>            | F. 75-100 por ciento |

04. ¿En qué porcentaje de sus proyectos intenta comprimir los plazos de entrega del producto, realizando el trabajo en paralelo en lugar de en serie?

- |                                     |                      |
|-------------------------------------|----------------------|
| <input type="checkbox"/>            | A. 0 por ciento      |
| <input type="checkbox"/>            | B. 5-10 por ciento   |
| <input type="checkbox"/>            | C. 10-25 por ciento  |
| <input checked="" type="checkbox"/> | D. 25-50 por ciento  |
| <input type="checkbox"/>            | E. 50-75 por ciento  |
| <input type="checkbox"/>            | F. 75-100 por ciento |

05. El proceso de gestión de riesgos de mi empresa se basa en:

- |                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> | A. No utilizamos gestión de riesgos  |
| <input type="checkbox"/>            | B. Riesgos financieros solamente   |
| <input type="checkbox"/>            | C. Riesgos técnicos solamente  |
| <input type="checkbox"/>            | D. Riesgos de programación solamente   |
| <input type="checkbox"/>            | E. Una combinación de riesgos financieros, técnicos y de programación basados en el proyecto |

06. La metodología de gestión de riesgos en mi empresa es:

- |                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> | A. Inexistente  |
| <input type="checkbox"/>            | B. Más informal que formal  |
| <input type="checkbox"/>            | C. Basado en una metodología estructurada apoyada por políticas y procedimientos  |
| <input type="checkbox"/>            | D. Basado en una metodología estructurada apoyada por políticas, procedimientos y formularios estandarizados para ser completados |

07. ¿Cuántas metodologías de gestión de proyectos diferentes existen en su organización (es decir, considere una metodología de desarrollo de sistemas para proyectos de SIG diferente de una metodología de gestión de proyectos de desarrollo de

- A. No tenemos metodologías
- B. 1
- C. 2-3
- D. 4-5
- E. Más de 5

08. En cuanto a la evaluación comparativa:

- A. Mi empresa nunca ha intentado utilizar el benchmarking
- B. Mi empresa ha realizado benchmarking e implementado cambios pero no para la gestión de proyectos.
- C. Mi empresa ha realizado benchmarking de gestión de proyectos pero no se han realizado cambios.
- D. Mi empresa ha realizado benchmarking de gestión de proyectos y se han realizado cambios.

09. La cultura corporativa de mi empresa se describe mejor con el concepto de:

- A. Reporte de un solo jefe
- B. Reporte de jefes múltiples
- C. Equipos dedicados sin empoderamiento
- D. Equipos no dedicados sin empoderamiento
- E. Equipos dedicados con empoderamiento
- F. Equipos no dedicados con empoderamiento

10. Con respecto a la moral y la ética, mi compañía cree que:

- A. El cliente siempre tiene razón
- B. Las decisiones deben tomarse en la siguiente secuencia: primero en el mejor interés del cliente, luego en la compañía, luego en los empleados
- C. Las decisiones deben tomarse en la siguiente secuencia: primero en el mejor interés de la compañía, luego en el del cliente y por último en el de los empleados
- D. No tenemos una política escrita ni un conjunto de estándares.

11. Mi empresa realiza cursos de formación interna sobre:

- A. Moralidad y ética dentro de la empresa
- B. Moralidad y ética en el trato con los clientes
- C. Buenas prácticas empresariales
- D. Todas las anteriores E. Ninguna de las anteriores
- F. Por lo menos dos de las tres primeras

12. En cuanto al alcance, el avance o el alcance cambia, nuestra cultura:

- A. Desalienta los cambios después del inicio del proyecto
- B. Permite cambios sólo hasta cierto punto en el ciclo de vida del proyecto usando un proceso formal de control de cambios
- C. Permite cambios en cualquier parte del ciclo de vida del proyecto usando un proceso formal de control de cambios
- D. Permite cambios pero sin ningún proceso formal de control

13. Nuestra cultura parece estar basada en eso:

- A. Políticas
- B. Procedimientos (incluidos los formularios que deben cumplimentarse)
- C. Políticas y procedimientos
- D. Directrices
- E. Políticas, procedimientos y directrices

14. Las culturas son cuantitativas (políticas, procedimientos, formas y directrices), conductuales o de compromiso. La cultura en mi compañía es probablemente \_\_\_\_\_ por ciento conductual.

- A. 10-25 por ciento
- B. 25-50 por ciento
- C. 50-60 por ciento
- D. 60-75 por ciento
- E. Más del 75 por ciento

15. Nuestra estructura organizativa es:

- A. Tradicional (predominantemente vertical)
- B. Una matriz fuerte (es decir, el gerente de proyecto proporciona la mayor parte de la dirección técnica)
- C. Una matriz débil (es decir, los gerentes de línea proporcionan la mayor parte de la dirección técnica)
- D. Usamos equipos colocados
- E. No sé cuál es la estructura: la gerencia la cambia diariamente

16. Cuando se le asigna como líder de proyecto, nuestro gerente de proyecto obtiene recursos por medio de:

- A. "Luchando" por las mejores personas disponibles
- B. Negociando con los gerentes de línea por las mejores personas disponibles
- C. Negociando por los resultados en lugar de por las personas
- D. Usando a la alta gerencia para ayudar a conseguir a las personas apropiadas
- E. Tomando lo que sea que él o ella obtenga, sin hacer preguntas

17. Nuestros gerentes de línea:

- A. Aceptan la responsabilidad total por el trabajo en su línea
- B. Piden a los gerentes de proyecto que acepten la responsabilidad total
- C. Tratan de compartir la responsabilidad con los gerentes de proyecto
- D. Hacen que los empleados asignados rindan cuentas
- E. No saben el significado de la palabra "responsabilidad"; no es parte de nuestro vocabulario.

18. En la cultura dentro de nuestra compañía, la persona con mayor probabilidad de ser responsable de la integridad técnica final del producto final es/está:

- A. Los empleados asignados
- B. El jefe de proyecto
- C. El jefe de línea
- D. El patrocinador del proyecto
- E. Todo el equipo

19. En nuestra empresa, la autoridad del director de proyecto proviene de:

- A. Dentro de sí mismo, cualquier cosa que pueda hacer con
- B. El superior inmediato del director de proyecto
- C. Descripciones de trabajo documentadas
- D. Informalmente a través del patrocinador del proyecto en forma de carta de nombramiento o carta de nombramiento.

20. Después de la aprobación del proyecto, nuestros patrocinadores del proyecto tienden a hacerlo:

- A. Volverse invisible, incluso cuando sea necesario
- B. Microdirigir
- C. Esperar reuniones informativas a nivel de resumen una vez a la semana
- D. Esperar reuniones informativas a nivel de resumen una vez cada dos semanas
- E. Involucrarse sólo cuando ocurra un problema crítico o a petición del gerente de proyecto o de los gerentes de línea.

21. ¿Qué porcentaje de sus proyectos tienen patrocinadores que están a nivel de director o superior?

- A. 0-10 por ciento
- B. 10-25 por ciento
- C. 25-50 por ciento
- D. 50-75 por ciento
- E. Más del 75 por ciento

22. ¿Mi empresa ofrece aproximadamente cuántos cursos de formación interna diferentes para los empleados (cursos que se pueden considerar relacionados con el proyecto)?

- A. Menos de 5
- B. 6-10
- C. 11-20
- D. 21-30
- E. Más de 30

23. Con respecto a la respuesta anterior, ¿qué porcentaje de los cursos son más conductuales que cuantitativos?

- A. Menos del 10 por ciento
- B. 10-25 por ciento
- C. 25-50 por ciento
- D. 50-75 por ciento
- E. Más del 75 por ciento

24. Mi compañía cree eso:

- A. La gestión de proyectos es un trabajo a tiempo parcial
- B. La gestión de proyectos es una profesión
- C. La gestión de proyectos es una profesión y debemos certificarnos como profesionales de gestión de proyectos, pero a nuestro propio costo
- D. La gestión de proyectos es una profesión y nuestra empresa paga para que obtengamos la certificación
- E. No tenemos gerentes de proyectos en nuestra empresa

25. Mi empresa cree que la formación debería ser:

- A. Realizada a petición de los empleados
- B. Realizada para satisfacer una necesidad a corto plazo
- C. Realizada para satisfacer necesidades a corto y largo plazo
- D. Realizada sólo si existe un retorno sobre la inversión en dólares de capacitación

26. Mi empresa cree que el contenido de los cursos de formación está mejor determinado por:

- A. El instructor
- B. El Departamento de Recursos Humanos
- C. Gerencia D. Empleados que recibirán la capacitación
- E. Personalización después de una auditoría de los empleados y gerentes

27. ¿Qué porcentaje de los cursos de formación en gestión de proyectos contiene estudios de casos documentados de lecciones aprendidas de otros proyectos de su empresa?

- A. Ninguno
- B. Menos del 10 por ciento
- C. 10-25 por ciento
- D. 25-50 por ciento
- E. Más del 50 por ciento

28. ¿Qué porcentaje de los ejecutivos de su organización funcional (no corporativa) han asistido a programas de capacitación o reuniones informativas para ejecutivos diseñadas específicamente para mostrar a los ejecutivos lo que pueden hacer para ayudar a madurar la gestión de proyectos?

- A. ¡Ninguno! Nuestros ejecutivos lo saben todo
- B. Menos del 25 por ciento
- C. 25-50 por ciento
- D. 50-75 por ciento
- E. Más del 75 por ciento

29. En mi compañía, los empleados son promovidos a gerencia porque:

- A. Son expertos técnicos
- B. Demuestran las habilidades administrativas de un gerente profesional
- C. Saben cómo tomar decisiones de negocios sólidas
- D. Están en la cima de su categoría salarial
- E. No tenemos otro lugar donde colocarlos

30. Se debe redactar un informe y presentarlo al cliente. Descuidando el costo de acumular la información, el costo aproximado por página para un informe típico es:

- A. No tengo idea
- B. \$100-200 por página
- C. \$200-500 por página
- D. Más de \$500 por página
- E. Gratis; los empleados exentos de nuestra compañía preparan los informes en casa en su propio tiempo.

31. La cultura dentro de nuestra organización se describe mejor como:

- A. Gestión informal de proyectos basada en la confianza, la comunicación y la cooperación
- B. Formalidad basada en políticas y procedimientos para todo
- C. Gestión de proyectos que prospera en las relaciones formales de autoridad
- D. La intromisión del ejecutivo, que obliga a una sobreabundancia de documentación
- E. Nadie que confíe en las decisiones de nuestros gerentes de proyecto

32. ¿Qué porcentaje del tiempo del gerente de proyecto dedica cada semana a la preparación de informes?

- A. 5-10 por ciento
- B. 10-20 por ciento
- C. 20-40 por ciento
- D. 40-60 por ciento
- E. Más del 60 por ciento

33. Durante la planificación del proyecto, la mayoría de nuestras actividades se llevan a cabo utilizando:

- A. Políticas
- B. Procedimientos
- C. Pautas
- D. Listas de verificación
- E. Ninguna de las anteriores

34. La duración típica de una reunión de revisión del estado del proyecto con la alta gerencia es:

- A. Menos de 30 minutos
- B. 30-60 minutos
- C. 60-90 minutos
- D. 90 minutos-2 horas
- E. Más de 2 horas

35. Nuestros clientes nos exigen que gestionemos nuestros proyectos:

- A. Informalmente
- B. Formalmente, pero sin entrometimiento del cliente
- C. Formalmente, pero con entrometimiento del cliente
- D. Es nuestra elección siempre y cuando se cumplan los resultados.

36. Mi compañía cree que los empleados pobres:

- A. Nunca deben ser asignados a los equipos
- B. Una vez asignados a un equipo, son responsabilidad del gerente de proyecto para la supervisión
- C. Una vez asignados a un equipo, son responsabilidad de su gerente de línea para la supervisión
- D. Pueden ser efectivos si son asignados al equipo correcto
- E. Deben ser promovidos a la gerencia.

37. Los empleados que son asignados a un equipo de proyecto (ya sea a tiempo completo o parcial) tienen una evaluación del desempeño realizada por:

- A. Su línea sólo administra
- B. El gerente del proyecto sólo
- C. Tanto el gerente del proyecto como los gerentes de línea
- D. Tanto el gerente del proyecto como los gerentes de línea, junto con una revisión por parte del patrocinador.

38. Las habilidades que probablemente serán las más importantes para los gerentes de proyectos de mi compañía a medida que avanzamos hacia el siglo XXI son las siguientes

- A. Conocimientos técnicos y liderazgo
- B. Gestión de riesgos y conocimiento de la empresa
- C. Técnicas de integración y gestión de riesgos
- D. Técnicas de integración y conocimiento de la empresa
- E. Técnicas de comunicación y comprensión técnica

39. En mi organización, las personas asignadas como líderes de proyecto suelen serlo:

- A. Gerentes de primera línea
- B. Gerentes de primera o segunda línea
- C. Cualquier nivel de gerencia
- D. Usualmente empleados no gerenciales
- E. Cualquier persona en la compañía

40. Los gerentes de proyecto de mi organización han recibido por lo menos cierto grado de capacitación en:

- A. Estudios de viabilidad
- B. Análisis de coste-beneficio
- C. Tanto A como B
- D. Nuestros directores de proyecto suelen ser contratados tras la aprobación o la adjudicación del proyecto.

41. Nuestros gerentes de proyecto son alentados a hacerlo:

- A. Asumir riesgos
- B. Asumir riesgos con la aprobación de la alta gerencia
- C. Asumir riesgos con la aprobación de los patrocinadores del proyecto
- D. Evitar riesgos

42. Considere la siguiente declaración: Nuestros gerentes de proyecto tienen un interés sincero en lo que le sucede a cada miembro del equipo después de que el proyecto está programado para ser completado.

- A. Totalmente de acuerdo
- B. De acuerdo
- C. No estoy seguro
- D. En desacuerdo
- E. Totalmente en desacuerdo

#### CUARTA PARTE

##### INDICACIONES:

Las siguientes 25 preguntas se refieren a la evaluación comparativa. Por favor, conteste cada pregunta con la mayor honestidad posible. Marque con un círculo la respuesta que usted cree que es correcta, no la respuesta que usted cree que la pregunta está buscando.

01. Nuestros estudios de benchmarking han encontrado empresas con procesos de control de costes más estrictos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

02. Nuestros estudios de benchmarking han encontrado empresas con un mejor análisis de impacto durante el control del cambio de alcance.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

03. Nuestros estudios de benchmarking han encontrado que las empresas están llevando a cabo la gestión de riesgos mediante el análisis del nivel detallado de la estructura de desglose del trabajo (EDT).

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

04. Nuestros estudios de benchmarking están investigando la participación de los proveedores en las actividades de gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

05. Nuestros estudios de benchmarking están investigando la participación de los clientes en las actividades de gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

06. Nuestros estudios de benchmarking están investigando cómo obtener una mayor lealtad/utilización de nuestra metodología de gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

07. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en las industrias de la misma área de negocio que nuestra empresa.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

08. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en industrias no similares (es decir, industrias en diferentes áreas de

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

09. Nuestros esfuerzos de referencia se centran en las industrias no similares para buscar nuevas ideas y nuevas aplicaciones para la gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

10. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en las actividades de ingeniería concurrentes de otras empresas para ver cómo realizan la programación y el seguimiento de piezas.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

11. Nuestros esfuerzos de benchmarking han encontrado otras compañías que están realizando análisis de restricciones de recursos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

12. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en la forma en que otras empresas gestionan a sus clientes durante el proceso de gestión de cambios.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

13. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en la forma en que otras empresas involucran a sus clientes durante las actividades de gestión de riesgos

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

14. Nuestros esfuerzos de benchmarking están buscando mejoras de software a través de actualizaciones internas.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

15. Nuestros esfuerzos de benchmarking están buscando mejoras de software a través de nuevas compras.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

16. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en la forma en que otras empresas atraen a nuevos usuarios internos a su metodología de gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

17. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en la forma en que otras empresas llevan a cabo la gestión técnica de

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

18. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en cómo otras empresas obtienen una mayor eficiencia y eficacia de su metodología de gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

19. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en cómo obtener un menor coste de calidad.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

20. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en la forma en que otras empresas están llevando a cabo la gestión de riesgos durante las actividades de ingeniería concurrentes.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

21. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en la forma en que otras empresas utilizan los proyectos de mejora como parte de la gestión del cambio de alcance.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

22. Nuestros esfuerzos de benchmarking están buscando formas de integrar los procesos existentes en nuestra singular

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

23. Nuestros esfuerzos de benchmarking están buscando formas en las que otras empresas han integrado nuevas metodologías y procesos en su singular metodología.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

24. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en la forma en que otras compañías manejan o desalientan el desarrollo de metodologías paralelas.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

25. Nuestros esfuerzos de benchmarking están buscando el uso de modelos de recursos corporativos por parte de otras

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

#### QUINTA PARTE

##### INDICACIONES:

Conteste las siguientes preguntas basadas en los cambios de mejora continua durante los últimos 12 meses solamente. Marque con un círculo la respuesta que considere correcta.

01. Las mejoras en nuestra metodología nos han acercado más a nuestros clientes.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

02. Hemos hecho mejoras de software a nuestra metodología.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

03. Hemos realizado mejoras que nos han permitido acelerar la integración de las actividades.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

04. Hemos comprado software que nos ha permitido eliminar algunos de nuestros informes y documentación.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

05. Los cambios en nuestros requisitos de formación han dado lugar a cambios en nuestra metodología.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

06. Los cambios en nuestras condiciones de trabajo (por ejemplo, instalaciones, medio ambiente) nos han permitido racionalizar nuestra metodología (por ejemplo, reducción de papeleo).

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

07. Hemos realizado cambios en la metodología para conseguir la aceptación de toda la empresa.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

08. Los cambios en el comportamiento organizativo han dado lugar a cambios en la metodología.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

09. El apoyo a la gestión ha mejorado hasta el punto de que ahora necesitamos menos puertas y puntos de control en nuestra metodología.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

10. Nuestra cultura es una cultura de cooperación hasta el punto de que se puede utilizar la gestión de proyectos informal en lugar de formal, y se han introducido cambios en el sistema de gestión de proyectos informal.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

11. Los cambios en el poder y la autoridad han resultado en una metodología más flexible (es decir, directrices en lugar de políticas y procedimientos).

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

12. Los requisitos de horas extras exigían cambios en nuestros formularios y procedimientos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

13. Hemos cambiado la forma en que nos comunicamos con nuestros clientes.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

14. Porque las necesidades de nuestros proyectos han cambiado, también lo han hecho las capacidades de nuestros recursos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

15. (Si su organización se ha reestructurado) Nuestra reestructuración causó cambios en los requisitos de aprobación de la metodología.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

16. El crecimiento de la base de negocios de la compañía ha causado mejoras en nuestra metodología.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

10



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



Escuela Técnica Superior de Ingenieros de  
Caminos, Canales y Puertos



ENCUESTA PARA DETERMINAR EL ESTADO DE MADUREZ DE LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS DE LA EMPRESA ESEICO S.A

DATOS GENERALES

NOMBRE Y APELLIDOS:  
PROFESIÓN:

JOSE MIGUEL ORTEGA VÁSQUEZ  
ING. CIVIL

OCCUPACIÓN LABORAL:

GERENTE PROYECTOS

PRIMERA PARTE

INDICACIONES:

A continuación encontrará ochenta (80) preguntas con la opción de cinco respuestas cada una, que permitirán indicar sus conocimientos sobre principios básicos en la gestión de proyectos. Por favor seleccionar la respuesta que considere correcta, (SELECCIONE SOLO UNA RESPUESTA).

01. Una definición completa de la gestión del alcance sería:

- A. Gestión de un proyecto en términos de sus objetivos a través de todas las fases y procesos del ciclo de vida
- B. Aprobación de la línea de base del alcance
- C. Aprobación de la carta detallada del proyecto
- D. Control de configuración
- E. Planificación detallada aprobada, incluyendo presupuestos, asignación de recursos, diagramas de responsabilidades lineales y patrocinio de la administración

02. Los tipos más comunes de programas son los diagramas de Gantt, los gráficos de hitos, la línea de equilibrio y los gráficos de:

- A. Redes
- B. Eventos por etapas
- C. Actividades integradas en el calendario
- D. A y C solamente
- E. B y C solamente

03. El actor principal en la comunicación de proyectos es el:

- A. Patrocinador
- B. Gerente de proyecto
- C. Gerente funcional
- D. Equipo funcional
- E. Todo lo anterior

04. El medio más eficaz para determinar el costo de un proyecto es fijar el precio de la propiedad:

- A. Estructura del desglose del trabajo (EDT)
- B. Gráfico de responsabilidad lineal
- C. Carta del proyecto
- D. Declaración del alcance
- E. Plan de gestión

05. Los sindicatos de empleados probablemente satisfarían qué nivel de la jerarquía de necesidades de Maslow?

- A. Pertenecer
- B. Auto-actualización
- C. Estima
- D. Seguridad
- E. Empoderamiento

06. Un documento escrito o ilustrado que describa, defina o especifique los servicios o artículos que se van a adquirir es:

- A. Un documento de especificación
- B. Un diagrama de Gantt
- C. Un plano
- D. Un análisis de riesgos
- E. Ninguno de los anteriores

07. Se denominan eventos o resultados futuros que son favorables:

- A. Riesgos
- B. Oportunidades
- C. Sorpresas
- D. Contingencias
- E. Ninguna de las anteriores

08. Los costos de la no conformidad incluyen:

- A. Costos de prevención
- B. Costos de fallas internas
- C. Costos de fallas externas
- D. B y C solamente
- E. A, B y C

09. Quizás el mayor problema al que se enfrenta el director de proyecto durante las actividades de integración dentro de una estructura matricial es:

- A. Hacer frente a los empleados que informan a múltiples jefes
- B. Demasiada participación del patrocinio
- C. Comprensión funcional poco clara de los requisitos técnicos
- D. Aumento de los costos del proyecto
- E. Todo lo anterior

10. Se ha establecido una dotación de recursos para un proyecto. El sobre va del 30 por ciento en I+D al 5 por ciento durante la fabricación. La razón más común para el cambio en el "grosor" de la envoltura es porque:

- A. La reserva de gestión se ha agotado
- B. La exactitud de las estimaciones en la fabricación es peor que la exactitud de las estimaciones en I+D
- C. Siempre se necesitan controles más estrictos a medida que un proyecto comienza a reducirse
- D. Los deseos personales del patrocinador del proyecto son un problema
- E. Ninguno de los anteriores

11. Se llama red de comunicación informal en un proyecto y dentro de una organización:

- A. Un flujo libre hacia arriba
- B. Un flujo horizontal libre
- C. Un flujo de comunicación sin restricciones
- D. Rumores
- E. Una red abierta

12. ¿Cuál de los siguientes métodos es/son los más adecuados para identificar a los "pocos vitales"?

- A. Análisis de Pareto
- B. Análisis de causa y efecto
- C. Análisis de tendencias
- D. Gráficos de control de procesos
- E. Todo lo anterior

13. El "Orden de Precedencia" es:

- A. El documento que especifica el orden (prioridad) en el que se utilizarán los documentos del proyecto cuando sea necesario resolver las incoherencias entre los documentos del proyecto
- B. El orden en el que deben completarse las tareas del proyecto
- C. La relación que las tareas del proyecto tienen entre sí
- D. La lista ordenada (por calidad) de los proveedores seleccionados para una entrega del proyecto
- E. Ninguna de las anteriores

14. Se denominan eventos de riesgo futuros o resultados desfavorables:

- A. Riesgos
- B. Oportunidades
- C. Sorpresas
- D. Contingencias
- E. Ninguna de las anteriores

15. En las pequeñas empresas, los jefes de proyecto y los gerentes de línea lo son:

- A. Nunca la misma persona
- B. Siempre la misma persona
- C. Algunas veces la misma persona
- D. Siempre en desacuerdo el uno con el otro
- E. Forzados a actuar como sus propios padrinos

16. Los ciclos de vida de los proyectos son muy útiles para \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_.

- A. Gestión de la configuración; terminación
- B. Establecimiento de objetivos; recopilación de información
- C. Normalización; control
- D. Gestión de la configuración; actualizaciones semanales del estado
- E. Aprobación; terminación

17. Se llama alisar las necesidades de recursos de un período a otro:

- A. Asignación de recursos
- B. Partición de recursos
- C. Nivelación de recursos
- D. Cuantificación de recursos
- E. Ninguna de las opciones anteriores

18. La diferencia entre el BCWS (coste presupuestado del trabajo planificado) y el BCWP (coste presupuestado del trabajo realizado) se denomina:

- A. La desviación de la fecha
- B. La desviación de los costos
- C. La estimación de la terminación
- D. El costo real del trabajo realizado
- E. Ninguno de los anteriores

19. Los directores de proyectos de I+D en empresas de alta tecnología suelen motivar el uso de \_\_\_\_\_ poder.

- A. Experto
- B. Recompensa
- C. Referente
- D. Identificación
- E. Ninguno de los anteriores

20. Se llama patrón de comunicación recurrente dentro de la organización o empresa del proyecto:

- A. Una matriz de forma libre
- B. Una matriz estructurada
- C. Una red
- D. Un canal rígido
- E. Ninguno de los anteriores

21. Un árbol genealógico de actividades orientado a la tarea o al producto es:

- A. Un plan detallado
- B. Un gráfico de responsabilidad lineal
- C. Una estructura de desglose del trabajo (PEP)
- D. Un sistema de codificación de la cuenta de costos
- E. Una descripción del paquete de trabajo

22. La calidad puede definirse como:

- A. Conformidad con los requisitos
- B. Aptitud para el uso
- C. Mejora continua de los productos y servicios
- D. Atractivo para el cliente
- E. Todo lo anterior excepto D

23. ¿En cuál de las siguientes circunstancias es más probable que compre bienes o servicios en lugar de producirlos internamente?

- A. Su empresa tiene exceso de capacidad y puede producir las mercancías o servicios
- B. Su empresa no tiene exceso de capacidad y no puede producir las mercancías o servicios
- C. Hay muchos proveedores fiables para las mercancías o servicios que usted está intentando aprovisionar pero los proveedores no pueden alcanzar su nivel de calidad
- D. A y B
- E. A y C

24. La mayor desventaja de un gráfico de barras es:

- A. Falta de tiempo
- B. No se puede relacionar con las fechas del calendario
- C. No muestra interrelaciones de actividades
- D. No se puede relacionar con la planificación de la mano de obra
- E. No se puede relacionar con las estimaciones de costos

25. El riesgo del proyecto se define típicamente como una función que consiste en reducir:

- A. Incertidumbre
- B. Daños
- C. Tiempo
- D. Costo
- E. A y B

26. Típicamente, ¿en qué fase del ciclo de vida de un proyecto se incurre en la mayoría de los gastos del proyecto?

- A. Fase conceptual
- B. Fase de desarrollo o diseño
- C. Fase de ejecución
- D. Fase de terminación
- E. Ninguna de las anteriores

27. Pasar del Nivel 3 al Nivel 4 en el plan de la estructura del proyecto (PEP) dará como resultado:

- A. Menos exactitud en la estimación
- B. Mejor control del proyecto
- C. Menores costos de los informes de estado
- D. Mayor probabilidad de que algo caiga por las grietas
- E. Ninguno de los puntos anteriores

28. La gestión de conflictos requiere la resolución de problemas. ¿Cuál de las siguientes técnicas se refiere a menudo como una técnica de resolución de problemas y se utiliza ampliamente en la resolución de conflictos?

- A. Confrontación
- B. Compromiso
- C. Alisamiento
- D. Forzar
- E. Retirada

29. La estimación del efecto del cambio de una variable del proyecto sobre el proyecto global se conoce como:

- A. Coeficiente de aversión al riesgo del director del proyecto
- B. El riesgo total del proyecto
- C. El valor esperado del proyecto
- D. Análisis de sensibilidad
- E. Ninguno de los anteriores

30. Los juegos de poder, la retención de información y las agendas ocultas son ejemplos de ello:

- A. Retroalimentación
- B. Barreras de comunicación
- C. Comunicación indirecta
- D. Mensajes mixtos
- E. Todo lo anterior

31. La terminología básica para redes incluye:

- A. Actividades, eventos, mano de obra, niveles de destreza y holgura
- B. Actividades, documentación, eventos, mano de obra y niveles de destreza
- C. Estimaciones de holgura, actividades, eventos y tiempo
- D. Estimaciones de tiempo, holgura, participación del patrocinio y actividades
- E. Estimaciones de tiempo, tiempo de holgura, redacción de informes, fases del ciclo de vida y tiempos de colisión

32. Los "puntos de control" en el plan de la estructura del proyecto (PEP) utilizados para asignaciones aisladas a puestos de trabajo se denominan:

- A. Paquetes de trabajo
- B. Subtareas
- C. Tareas
- D. Código de cuentas
- E. Puntos de integración

33. Se llama un elemento de proyecto que se encuentra entre dos eventos:

- A. Una actividad
- B. Un nodo de ruta crítica
- C. Un hito libre
- D. Una ranura de tiempo
- E. Un punto de finalización del calendario.

34. La decisión de hacer o comprar se toma en qué etapa del ciclo de contratación?

- A. Un requerimiento
- B. Requisición
- C. Solicitud
- D. premio
- E. Contractual

35. Los elementos básicos de un modelo de comunicación incluyen:

- A. Escuchar, hablar y escuchar el lenguaje de señas
- B. Comunicador, codificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación
- C. Claridad del habla y buenos hábitos de escucha
- D. Lectura, escritura y escucha
- E. Todo lo anterior

36. ¿Cuál de los siguientes puntos no forma parte de la visión generalmente aceptada de la calidad hoy en día?

- A. Los defectos deben ser resaltados y llevados a la superficie
- B. Podemos inspeccionar en calidad
- C. La calidad mejorada ahorra dinero y aumenta el negocio
- D. La gente quiere producir productos de calidad
- E. La calidad está enfocada al cliente

37. Los tres tipos más comunes de estimaciones de costos de proyectos son:

- A. Orden de magnitud, paramétrico y presupuesto
- B. Paramétrico, definitivo y descendente
- C. Orden de magnitud definitivo y ascendente
- D. Orden de magnitud, presupuesto y definitivo
- E. Analogía, paramétrica y descendente

38. Los buenos objetivos del proyecto deben serlo:

- A. General en lugar de específico
- B. Establecido sin tener en cuenta las limitaciones de recursos
- C. Realista y alcanzable
- D. Demasiado complejo
- E. Mensurable, intangible y verificable

39. El proceso de examinar una situación e identificar y clasificar las áreas de riesgo potencial se conoce como:

- A. Identificación del riesgo
- B. Respuesta al riesgo
- C. Lecciones aprendidas o control
- D. Cuantificación del riesgo
- E. Ninguna de las anteriores

40. ¿En qué tipo de contrato es más probable que el contratista controle los costos?

- A. Coste más porcentaje del coste
- B. Precio fijo de la empresa
- C. Tiempo y materiales
- D. Precio fijo de la empresa con ajuste económico de precios
- E. Objetivo de la empresa de incentivos de precio fijo

41. Un proyecto puede definirse mejor como:

- A. Una serie de actividades no relacionadas diseñadas para lograr uno o varios objetivos
- B. Un esfuerzo coordinado de actividades relacionadas diseñadas para lograr una meta sin un punto final bien establecido
- C. Actividades desde la cuna hasta la tumba que deben llevarse a cabo en menos de un año y que consumen recursos humanos y no humanos
- D. Cualquier empresa con un marco de tiempo definible y objetivos bien definidos que consumen tanto recursos humanos como no humanos con ciertas limitaciones
- E. Todo lo anterior

42. La toma de decisiones sobre la gestión de riesgos se divide en tres grandes categorías:

- A. Certeza, riesgo e incertidumbre
- B. Probabilidad, riesgo e incertidumbre
- C. Probabilidad, evento de riesgo e incertidumbre
- D. Peligro, evento de riesgo e incertidumbre
- E. A y D

43. Si hay una serie de \_\_\_\_\_ puntos de datos consecutivos (mínimo) a cada lado de la media en un gráfico de control de calidad, se dice que el proceso está fuera de control.

- A. 3
- B. 7
- C. 9
- D. 5
- E. 11

44. El plan de la estructura del proyecto (PEP), los paquetes de trabajo y el sistema de contabilidad de la empresa están vinculados entre sí:

- A. El código de las cuentas
- B. Las tasas de gastos generales
- C. El sistema de presupuestación
- D. El proceso de presupuestación de capital
- E. Todo lo anterior

45. Un programa puede describirse mejor como:

- A. Una agrupación de actividades relacionadas que duran dos años o más
- B. La primera subdivisión importante de un proyecto
- C. Una agrupación de proyectos, de naturaleza similar, que apoyan un producto o línea de productos
- D. Una línea de productos
- E. Otro nombre para un proyecto

46. ¿Cuál de los siguientes tipos de poder viene a través de la jerarquía organizacional?

- A. Coercitivo, legítimo, referente
- B. Recompensa, coercitivo, experto
- C. Referente, experto, legítimo
- D. Legítimo, coercitivo, premio
- E. Experto, coercitivo, referente

47. La definición más común de éxito del proyecto es:

- A. Dentro del tiempo
- B. Dentro del tiempo y costo.
- C. Dentro de los requisitos de tiempo, costo y rendimiento técnico.
- D. Dentro del tiempo, costo, rendimiento y aceptación por parte del cliente / usuario
- E. Ninguna de las anteriores

48. Se hace referencia a las actividades con una duración de tiempo cero como:

- A. Actividades de camino crítico
- B. Actividades de camino no crítico
- C. Actividades de tiempo libre
- D. Hitos
- E. Ninguna de las anteriores

49. ¿Cuál de los siguientes es el orden correcto para los pasos del proceso de contratación?

- A. Ciclo de solicitud, ciclo de requisitos, ciclo de solicitud, ciclo de adjudicación, ciclo contractual
- B. Ciclo de requisitos, ciclo de solicitud, ciclo de licitación, ciclo de adjudicación, ciclo de adjudicación, ciclo contractual
- C. Ciclo de requisitos, ciclo de adjudicación, ciclo de adjudicación, ciclo de licitación, ciclo contractual
- D. Ciclo de solicitudes, ciclo de requisitos, ciclo de adjudicación, ciclo de adjudicación, ciclo de licitación, ciclo contractual
- E. Ciclo de requisitos, ciclo de solicitudes, ciclo de adjudicación, ciclo de adjudicación, ciclo de contratos, ciclo de licitación

50. Las reservas de efectivo del proyecto se utilizan a menudo para ajustes en los factores de escalada, que pueden estar fuera del control del director del proyecto. Aparte de los posibles costos de financiamiento (intereses) e impuestos, los tres factores de escalamiento más comunes involucran cambios en:

- A. Tasas de recargo, tasas de mano de obra y costos de materiales
- B. Tasas de recargo, desvíos de horarios, reprocesos
- C. Retrabajo, ajustes por costo de vida, horas extras
- D. Costos de materiales, costos de envío y cambios de alcance
- E. Tasas de mano de obra, costos de materiales e informes de costos

51. El camino crítico en una red es el camino que:

- A. Tiene el mayor grado de riesgo
- B. Alargará el proyecto si las actividades en este camino toman más tiempo de lo anticipado
- C. Debe ser completado antes que todos los otros caminos
- D. Todos los anteriores
- E. A y B solamente

52. La principal diferencia entre la gestión de proyectos y la gestión de línea es que el director de proyecto puede no tener ningún control sobre qué función básica de gestión?

- A. Toma de decisiones
- B. Dotación de personal
- C. Recompensa
- D. Búsqueda/seguimiento
- E. Revisión

53. ¿En qué fase de un proyecto es mayor la incertidumbre?

- A. Diseño
- B. Desarrollo/ejecución
- C. Concepto
- D. Eliminación
- E. Todo lo anterior

54. En la visión actual de la calidad, ¿quién define la calidad?

- A. Personal directivo superior
- B. Gestión de proyectos
- C. Gestión funcional
- D. Trabajadores
- E. Clientes

55. Los gerentes de proyecto necesitan habilidades de comunicación y negociación excepcionalmente buenas principalmente porque

- A. Pueden estar dirigiendo un equipo sobre el cual no tienen control directo
- B. Las actividades de adquisición requieren este mandato
- C. Se espera que sean expertos técnicos
- D. Deben proporcionar sesiones informativas ejecutivas/de clientes/patrocinadores
- E. Todo lo anterior

56. Para una comunicación efectiva, el mensaje debe estar orientado a:

- A. El iniciador
- B. El receptor
- C. Los medios de comunicación
- D. El estilo de gestión
- E. La cultura corporativa

57. En el pasado, la mayoría de los gerentes de proyectos han venido de campos \_\_\_\_\_ sin la capacitación o educación adecuada en habilidades de \_\_\_\_\_.

- A. Técnico; contabilidad/finanzas
- B. Técnico; gestión
- C. Técnico; psicológico
- D. Comercialización; orientado a la tecnología
- E. Negocios; conocimientos técnicos de fabricación

58. En un diagrama de precedencia, se llama la flecha entre dos cuadros:

- A. Una actividad
- B. Una restricción
- C. Un evento
- D. El camino crítico
- E. Ninguno de los anteriores

59. ¿En qué tipo de contrato es menos probable que el contratista controle los costos?

- A. Costo más porcentaje del costo
- B. Precio fijo de la empresa
- C. Tiempo y materiales
- D. Orden de compra
- E. Objetivo de la empresa de incentivos de precio fijo

60. El cierre financiero de un proyecto lo dicta:

- A. Todos los fondos del proyecto han sido gastados
- B. Ningún número de cargos ha sido excedido
- C. Ningún trabajo de seguimiento de este cliente es posible
- D. No se pueden hacer más cargos contra el proyecto
- E. Todo lo anterior

61. Se llama una visualización gráfica de los costes acumulados y de las horas de trabajo tanto para los costes presupuestados como para los costes reales, trazada en función del tiempo:

- A. Una línea de tendencia
- B. Un análisis de tendencia
- C. Una curva S
- D. Un informe de finalización porcentual
- E. Un informe de valor ganado

62. Los límites de control superior e inferior se ajustan normalmente:

- A. 3 desviaciones estándar de la media en cada dirección
- B. 3 varianzas de la media en cada dirección
- C. Dentro de los límites de especificación superior e inferior
- D. Detectar y marcar cuando un proceso puede estar fuera de control
- E. Todo lo anterior

63. La principal diferencia entre las redes PERT y CPM es:

- A. PERT requiere tres estimaciones de tiempo mientras que CPM requiere una estimación de tiempo
- B. PERT se utiliza para proyectos de construcción mientras que CPM se utiliza para I+D C. PERT se ocupa sólo del tiempo mientras que CPM también incluye costes y disponibilidad de recursos
- D. PERT requiere soluciones informáticas mientras que CPM es una técnica manual
- E. PERT se mide en días mientras que CPM utiliza semanas o meses

64. La forma más común de comunicación organizacional es:

- A. Hacia arriba a la gerencia
- B. Hacia abajo a los subordinados
- C. Horizontal a los pares
- D. Horizontal a los clientes
- E. Todo lo anterior

65. El objetivo final de la gestión de riesgos es:

- A. Análisis
- B. Mitigación
- C. Evaluación
- D. Planificación de contingencias
- E. Todo lo anterior

66. La forma de organización tradicional tiene la desventaja de:

- A. Presupuestación funcional compleja
- B. Canales de comunicación mal establecidos
- C. Ningún punto focal único para los clientes/patrocinadores
- D. Capacidad de reacción lenta
- E. Uso inflexible de la mano de obra

67. ¿Cuál de los siguientes factores no es un factor a considerar al seleccionar un tipo de contrato?

- A. El tipo/complejidad del requisito
- B. La urgencia del requisito
- C. El análisis coste/precio
- D. El alcance de la competencia de precios
- E. Todos son factores a considerar

68. ¿Cuál de los siguientes puntos no es indicativo de los puntos de vista actuales sobre el proceso de gestión de calidad?

- A. Los defectos deben destacarse
- B. La atención debe centrarse en las especificaciones escritas
- C. La responsabilidad de la calidad recae principalmente en la dirección, pero todos deben participar
- D. La calidad ahorra dinero
- E. La identificación de los problemas conduce a soluciones cooperativas

69. El documento que describe los detalles de la tarea en términos de características físicas y coloca el riesgo de rendimiento en el comprador es:

- A. Una especificación de diseño
- B. Una especificación funcional
- C. Una especificación de rendimiento
- D. Una especificación de proyecto
- E. Todo lo anterior

70. La comunicación más rápida y eficaz se produce entre las personas con:

- A. Puntos de vista comunes
- B. Intereses disímiles
- C. Grados avanzados
- D. La capacidad de reducir las barreras de percepción
- E. Buenas habilidades de codificación

71. Se llama asignación de recursos en un intento de encontrar el cronograma de proyecto más corto que sea consistente con los límites de recursos fijos:

- A. Asignación de recursos
- B. Partición de recursos:
- C. Recursos: nivelación
- D. Cuantificación de recursos
- E. Ninguno de los anteriores

72. El proceso de realizar un análisis para determinar la probabilidad de que ocurran eventos de riesgo y las consecuencias asociadas con su ocurrencia se conoce como:

- A. Identificación del riesgo
- B. Respuesta al riesgo
- C. Lecciones aprendidas o control
- D. Cuantificación del riesgo
- E. Ninguna de las anteriores

73. El método más común para fijar el precio de las horas de trabajo no cargadas para un proyecto de tres años sería:

- A. Fijar el precio de las horas con el salario real de las personas a ser asignadas
- B. Fijar el precio del trabajo usando una tasa de mano de obra promedio de toda la compañía
- C. Fijar el precio del trabajo usando una tasa de mano de obra promedio de un grupo funcional
- D. Todas las anteriores
- E. A y B solamente

74. ¿Cuál de los siguientes puntos se aplica a la gestión de calidad moderna?

- A. La calidad es definida por el cliente
- B. La calidad se ha convertido en un arma competitiva
- C. La calidad es ahora una parte integral de la planificación estratégica
- D. La calidad está vinculada a la rentabilidad tanto en el mercado como en los costes
- E. Todas son verdaderas

75. Un director de proyecto puede intercambiar información con el equipo del proyecto, ¿a través de qué medios?

- A. Táctil
- B. Audio
- C. Olfativo
- D. Visual
- E. Todo lo anterior

76. Las técnicas y métodos utilizados para reducir o controlar el riesgo se conocen como:

- A. Identificación del riesgo
- B. Respuesta al riesgo
- C. Lecciones aprendidas o control
- D. Cuantificación del riesgo
- E. Ninguna de las anteriores

77. Un instrumento contractual preliminar por escrito que autoriza al contratista a comenzar a trabajar inmediatamente se conoce como:

- A. Un contrato definitivo
- B. Un contrato preliminar
- C. Una carta de contrato/carta de intención
- D. Una orden de compra
- E. Un arreglo de precios

78. Una empresa dedicada a la calidad suele impartir formación para:

- A. Personal directivo superior
- B. Trabajadores por horas
- C. Trabajadores asalariados
- D. Todos los empleados
- E. Directores de proyectos

79. La forma más común de comunicación del proyecto es:

- A. Hacia arriba al patrocinador ejecutivo
- B. Hacia abajo a los subordinados
- C. Lateral al equipo y a las organizaciones de línea
- D. Lateral a los clientes
- E. Diagonalmente a la alta gerencia del cliente.

80. Durante una reunión de revisión del proyecto, descubrimos que nuestro proyecto de \$250,000 tiene una variación negativa (atrasada) de \$20,000, lo que equivale al 12 por ciento del trabajo programado hasta ese momento. Por lo tanto, podemos concluir que:

- A. El proyecto se completará tarde
- B. El camino crítico se ha alargado
- C. Los costos están siendo sobrepasados
- D. Se requerirán horas extras para mantener el camino crítico original
- E. Ninguno de los puntos anteriores

## SEGUNDA PARTE

INDICACIONES:

Las siguientes 20 preguntas se refieren al Nivel 2 de madurez. Por favor, conteste cada pregunta con la mayor honestidad posible. Marque con un círculo la respuesta que considere correcta.

01. Mi empresa reconoce la necesidad de la gestión de proyectos. Esta necesidad se reconoce en todos los niveles de la administración, incluida la administración superior.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

02. Mi empresa cuenta con un sistema para gestionar tanto los costes como los plazos. El sistema requiere números de cargo y códigos de cuenta de costes. El sistema notifica desviaciones de los objetivos planificados.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

03. Mi compañía ha reconocido los beneficios que son posibles de implementar la gestión de proyectos. Estos beneficios han sido reconocidos en todos los niveles de la administración, incluida la administración superior.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

04. Mi empresa (o división) tiene una metodología de gestión de proyectos bien definida que utiliza fases de ciclo de vida.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

05. Nuestros ejecutivos apoyan visiblemente la gestión de proyectos a través de presentaciones ejecutivas, correspondencia y asistiendo ocasionalmente a las reuniones/informaciones del equipo del proyecto.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

06. Mi empresa está comprometida con la calidad de la planificación inicial. Tratamos de hacer lo mejor que podemos en la planificación.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

07. Nuestros gerentes de línea de nivel bajo y medio apoyan total y visiblemente el proceso de gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

08. Mi empresa está haciendo todo lo posible para minimizar el alcance "sigiloso" (es decir, cambios de alcance) de nuestros proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

09. Nuestros gerentes de línea están comprometidos no sólo con la gestión de proyectos, sino también con las promesas hechas a los gerentes de proyectos en cuanto a los entregables.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

10. Los ejecutivos de mi organización tienen un buen conocimiento de los principios de la gestión de proyectos

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

11. Mi empresa ha seleccionado uno o más paquetes de software de gestión de proyectos para que se utilicen como sistema de seguimiento de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

12. Nuestros gerentes de línea de nivel bajo y medio han sido entrenados y educados en la gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

13. Nuestros ejecutivos entienden el patrocinio de proyectos y sirven como patrocinadores de proyectos seleccionados.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

14. Nuestros ejecutivos han reconocido o identificado las aplicaciones de la gestión de proyectos en varias partes de nuestro negocio.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

15. Mi empresa ha integrado con éxito el control de costes y plazos tanto para la gestión de proyectos como para la elaboración de informes.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

16. Mi empresa ha desarrollado un plan de estudios de gestión de proyectos (es decir, más de uno o dos cursos) para mejorar las habilidades de gestión de proyectos de nuestros empleados.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

17. Nuestros ejecutivos han reconocido lo que se debe hacer para lograr la madurez en la gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

18. Mi empresa considera y trata la gestión de proyectos como una profesión y no como un trabajo a tiempo parcial.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

19. Nuestros gerentes de línea de nivel bajo y medio están dispuestos a liberar a sus empleados para la capacitación en gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

20. Nuestros ejecutivos han demostrado una voluntad de cambiar nuestra forma de hacer negocios para madurar en la gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

### TERCERA PARTE

#### INDICACIONES:

A continuación encontrará cuarenta y dos (42) preguntas de tipo elección múltiple siguientes, las cuales le permitirán comparar su organización contra otras empresas con respecto al Nivel 3 y al Hexágono de la Excelencia. Por favor escoja un y sólo una respuesta por pregunta.

01. Mi empresa utiliza activamente los siguientes procesos:

- A. Sólo gestión de calidad total (TQM)
- B. Ingeniería concurrente (acortamiento del tiempo de desarrollo de los productos) sólo
- C. TQM y sólo ingeniería concurrente
- D. Gestión de riesgos sólo
- E. Gestión de riesgos e ingeniería concurrente sólo
- F. Gestión de riesgos, ingeniería concurrente y TQM

02. ¿En qué porcentaje de sus proyectos utiliza los principios de la gestión de calidad total?

- A. 0 por ciento
- B. 5-10 por ciento
- C. 10-25 por ciento
- D. 25-50 por ciento
- E. 50-75 por ciento
- F. 75-100 por ciento

03. ¿En qué porcentaje de sus proyectos utiliza los principios de gestión de riesgos?

- A. 0 por ciento
- B. 5-10 por ciento
- C. 10-25 por ciento
- D. 25-50 por ciento
- E. 50-75 por ciento
- F. 75-100 por ciento

04. ¿En qué porcentaje de sus proyectos intenta comprimir los plazos de entrega del producto, realizando el trabajo en paralelo en lugar de en serie?

- A. 0 por ciento
- B. 5-10 por ciento
- C. 10-25 por ciento
- D. 25-50 por ciento
- E. 50-75 por ciento
- F. 75-100 por ciento

05. El proceso de gestión de riesgos de mi empresa se basa en:

- A. No utilizamos gestión de riesgos
- B. Riesgos financieros solamente
- C. Riesgos técnicos solamente
- D. Riesgos de programación solamente
- E. Una combinación de riesgos financieros, técnicos y de programación basados en el proyecto

06. La metodología de gestión de riesgos en mi empresa es:

- A. Inexistente
- B. Más informal que formal
- C. Basado en una metodología estructurada apoyada por políticas y procedimientos
- D. Basado en una metodología estructurada apoyada por políticas, procedimientos y formularios estandarizados para ser completados

07. ¿Cuántas metodologías de gestión de proyectos diferentes existen en su organización (es decir, considere una metodología de desarrollo de sistemas para proyectos de SIG diferente de una metodología de gestión de proyectos de desarrollo de

- A. No tenemos metodologías
- B. 1
- C. 2-3
- D. 4-5
- E. Más de 5

08. En cuanto a la evaluación comparativa:

- A. Mi empresa nunca ha intentado utilizar el benchmarking
- B. Mi empresa ha realizado benchmarking e implementado cambios pero no para la gestión de proyectos.
- C. Mi empresa ha realizado benchmarking de gestión de proyectos pero no se han realizado cambios.
- D. Mi empresa ha realizado benchmarking de gestión de proyectos y se han realizado cambios.

09. La cultura corporativa de mi empresa se describe mejor con el concepto de:

- A. Reporte de un solo jefe
- B. Reporte de jefes múltiples
- C. Equipos dedicados sin empoderamiento
- D. Equipos no dedicados sin empoderamiento
- E. Equipos dedicados con empoderamiento
- F. Equipos no dedicados con empoderamiento

10. Con respecto a la moral y la ética, mi compañía cree que:

- A. El cliente siempre tiene razón
- B. Las decisiones deben tomarse en la siguiente secuencia: primero en el mejor interés del cliente, luego en la compañía, luego en los empleados
- C. Las decisiones deben tomarse en la siguiente secuencia: primero en el mejor interés de la compañía, luego en el del cliente y por último en el de los empleados
- D. No tenemos una política escrita ni un conjunto de estándares.

11. Mi empresa realiza cursos de formación interna sobre:

- A. Moralidad y ética dentro de la empresa
- B. Moralidad y ética en el trato con los clientes
- C. Buenas prácticas empresariales
- D. Todas las anteriores
- E. Ninguna de las anteriores
- F. Por lo menos dos de las tres primeras

12. En cuanto al alcance, el avance o el alcance cambia, nuestra cultura:

- A. Desalienta los cambios después del inicio del proyecto
- B. Permite cambios sólo hasta cierto punto en el ciclo de vida del proyecto usando un proceso formal de control de cambios
- C. Permite cambios en cualquier parte del ciclo de vida del proyecto usando un proceso formal de control de cambios
- D. Permite cambios pero sin ningún proceso formal de control

13. Nuestra cultura parece estar basada en eso:

- A. Políticas
- B. Procedimientos (incluidos los formularios que deben cumplimentarse)
- C. Políticas y procedimientos
- D. Directrices
- E. Políticas, procedimientos y directrices

14. Las culturas son cuantitativas (políticas, procedimientos, formas y directrices), conductuales o de compromiso. La cultura en mi compañía es probablemente \_\_\_\_\_ por ciento conductual.

- A. 10-25 por ciento
- B. 25-50 por ciento
- C. 50-60 por ciento
- D. 60-75 por ciento
- E. Más del 75 por ciento

15. Nuestra estructura organizativa es:

- A. Tradicional (predominantemente vertical)
- B. Una matriz fuerte (es decir, el gerente de proyecto proporciona la mayor parte de la dirección técnica)
- C. Una matriz débil (es decir, los gerentes de línea proporcionan la mayor parte de la dirección técnica)
- D. Usamos equipos colocados
- E. No sé cuál es la estructura: la gerencia la cambia diariamente

16. Cuando se le asigna como líder de proyecto, nuestro gerente de proyecto obtiene recursos por medio de:

- A. "Luchando" por las mejores personas disponibles
- B. Negociando con los gerentes de línea por las mejores personas disponibles
- C. Negociando por los resultados en lugar de por las personas.
- D. Usando a la alta gerencia para ayudar a conseguir a las personas apropiadas
- E. Tomando lo que sea que él o ella obtenga, sin hacer preguntas

17. Nuestros gerentes de línea:

- A. Aceptan la responsabilidad total por el trabajo en su línea
- B. Piden a los gerentes de proyecto que acepten la responsabilidad total
- C. Tratan de compartir la responsabilidad con los gerentes de proyecto
- D. Hacen que los empleados asignados rindan cuentas
- E. No saben el significado de la palabra "responsabilidad"; no es parte de nuestro vocabulario.

18. En la cultura dentro de nuestra compañía, la persona con mayor probabilidad de ser responsable de la integridad técnica final del producto final es/está:

- A. Los empleados asignados
- B. El jefe de proyecto
- C. El jefe de línea
- D. El patrocinador del proyecto
- E. Todo el equipo

19. En nuestra empresa, la autoridad del director de proyecto proviene de:

- A. Dentro de sí mismo, cualquier cosa que pueda hacer con
- B. El superior inmediato del director de proyecto
- C. Descripciones de trabajo documentadas
- D. Informalmente a través del patrocinador del proyecto en forma de carta de nombramiento o carta de nombramiento.

20. Después de la aprobación del proyecto, nuestros patrocinadores del proyecto tienden a hacerlo:

- A. Volverse invisible, incluso cuando sea necesario
- B. Microdirigir
- C. Esperar reuniones informativas a nivel de resumen una vez a la semana
- D. Esperar reuniones informativas a nivel de resumen una vez cada dos semanas
- E. Involucrarse sólo cuando ocurra un problema crítico o a petición del gerente de proyecto o de los gerentes de línea.

21. ¿Qué porcentaje de sus proyectos tienen patrocinadores que están a nivel de director o superior?

- A. 0-10 por ciento
- B. 10-25 por ciento
- C. 25-50 por ciento
- D. 50-75 por ciento
- E. Más del 75 por ciento

22. ¿Mi empresa ofrece aproximadamente cuántos cursos de formación interna diferentes para los empleados (cursos que se pueden considerar relacionados con el proyecto)?

- A. Menos de 5
- B. 6-10
- C. 11-20
- D. 21-30
- E. Más de 30

23. Con respecto a la respuesta anterior, ¿qué porcentaje de los cursos son más conductuales que cuantitativos?

- A. Menos del 10 por ciento
- B. 10-25 por ciento
- C. 25-50 por ciento
- D. 50-75 por ciento
- E. Más del 75 por ciento

24. Mi compañía cree eso:

- A. La gestión de proyectos es un trabajo a tiempo parcial
- B. La gestión de proyectos es una profesión
- C. La gestión de proyectos es una profesión y debemos certificarnos como profesionales de gestión de proyectos, pero a nuestro propio costo
- D. La gestión de proyectos es una profesión y nuestra empresa paga para que obtengamos la certificación
- E. No tenemos gerentes de proyectos en nuestra empresa

25. Mi empresa cree que la formación debería ser:

- A. Realizada a petición de los empleados
- B. Realizada para satisfacer una necesidad a corto plazo
- C. Realizada para satisfacer necesidades a corto y largo plazo
- D. Realizada sólo si existe un retorno sobre la inversión en dólares de capacitación

26. Mi empresa cree que el contenido de los cursos de formación está mejor determinado por:

- A. El instructor
- B. El Departamento de Recursos Humanos
- C. Gerencia D. Empleados que recibirán la capacitación
- E. Personalización después de una auditoría de los empleados y gerentes

27. ¿Qué porcentaje de los cursos de formación en gestión de proyectos contiene estudios de casos documentados de lecciones aprendidas de otros proyectos de su empresa?

- A. Ninguno
- B. Menos del 10 por ciento
- C. 10-25 por ciento
- D. 25-50 por ciento
- E. Más del 50 por ciento

28. ¿Qué porcentaje de los ejecutivos de su organización funcional (no corporativa) han asistido a programas de capacitación o reuniones informativas para ejecutivos diseñadas específicamente para mostrar a los ejecutivos lo que pueden hacer para ayudar a madurar la gestión de proyectos?

- A. Ninguno! Nuestros ejecutivos lo saben todo
- B. Menos del 25 por ciento
- C. 25-50 por ciento
- D. 50-75 por ciento
- E. Más del 75 por ciento

29. En mi compañía, los empleados son promovidos a gerencia porque:

- A. Son expertos técnicos
- B. Demuestran las habilidades administrativas de un gerente profesional
- C. Saben cómo tomar decisiones de negocios sólidas
- D. Están en la cima de su categoría salarial
- E. No tenemos otro lugar donde colocarlos

30. Se debe redactar un informe y presentarlo al cliente. Descuidando el costo de acumular la información, el costo aproximado por página para un informe típico es:

- A. No tengo idea
- B. \$100-200 por página
- C. \$200-500 por página
- D. Más de \$500 por página
- E. Gratis; los empleados exentos de nuestra compañía preparan los informes en casa en su propio tiempo.

31. La cultura dentro de nuestra organización se describe mejor como:

- A. Gestión informal de proyectos basada en la confianza, la comunicación y la cooperación
- B. Formalidad basada en políticas y procedimientos para todo
- C. Gestión de proyectos que prospera en las relaciones formales de autoridad
- D. La intromisión del ejecutivo, que obliga a una sobreabundancia de documentación
- E. Nadie que confíe en las decisiones de nuestros gerentes de proyecto

32. ¿Qué porcentaje del tiempo del gerente de proyecto dedica cada semana a la preparación de informes?

- A. 5-10 por ciento
- B. 10-20 por ciento
- C. 20-40 por ciento
- D. 40-60 por ciento
- E. Más del 60 por ciento

33. Durante la planificación del proyecto, la mayoría de nuestras actividades se llevan a cabo utilizando:

- A. Políticas
- B. Procedimientos
- C. Pautas
- D. Listas de verificación
- E. Ninguna de las anteriores

34. La duración típica de una reunión de revisión del estado del proyecto con la alta gerencia es:

- A. Menos de 30 minutos
- B. 30-60 minutos
- C. 60-90 minutos
- D. 90 minutos-2 horas
- E. Más de 2 horas

35. Nuestros clientes nos exigen que gestionemos nuestros proyectos:

- A. Informalmente
- B. Formalmente, pero sin entrometimiento del cliente
- C. Formalmente, pero con entrometimiento del cliente
- D. Es nuestra elección siempre y cuando se cumplan los resultados.

36. Mi compañía cree que los empleados pobres:

- A. Nunca deben ser asignados a los equipos
- B. Una vez asignados a un equipo, son responsabilidad del gerente de proyecto para la supervisión
- C. Una vez asignados a un equipo, son responsabilidad de su gerente de línea para la supervisión
- D. Pueden ser efectivos si son asignados al equipo correcto
- E. Deben ser promovidos a la gerencia.

37. Los empleados que son asignados a un equipo de proyecto (ya sea a tiempo completo o parcial) tienen una evaluación del desempeño realizada por:

- A. Su línea sólo administra
- B. El gerente del proyecto sólo
- C. Tanto el gerente del proyecto como los gerentes de línea
- D. Tanto el gerente del proyecto como los gerentes de línea, junto con una revisión por parte del patrocinador.

38. Las habilidades que probablemente serán las más importantes para los gerentes de proyectos de mi compañía a medida que avanzamos hacia el siglo XXI son las siguientes

- A. Conocimientos técnicos y liderazgo
- B. Gestión de riesgos y conocimiento de la empresa
- C. Técnicas de integración y gestión de riesgos
- D. Técnicas de integración y conocimiento de la empresa
- E. Técnicas de comunicación y comprensión técnica

39. En mi organización, las personas asignadas como líderes de proyecto suelen serlo:

- A. Gerentes de primera línea
- B. Gerentes de primera o segunda línea
- C. Cualquier nivel de gerencia
- D. Usualmente empleados no gerenciales
- E. Cualquier persona en la compañía

40. Los gerentes de proyecto de mi organización han recibido por lo menos cierto grado de capacitación en:

- A. Estudios de viabilidad
- B. Análisis de coste-beneficio
- C. Tanto A como B
- D. Nuestros directores de proyecto suelen ser contratados tras la aprobación o la adjudicación del proyecto.

41. Nuestros gerentes de proyecto son alentados a hacerlo:

- A. Asumir riesgos
- B. Asumir riesgos con la aprobación de la alta gerencia
- C. Asumir riesgos con la aprobación de los patrocinadores del proyecto
- D. Evitar riesgos

42. Considere la siguiente declaración: Nuestros gerentes de proyecto tienen un interés sincero en lo que le sucede a cada miembro del equipo después de que el proyecto está programado para ser completado.

- A. Totalmente de acuerdo
- B. De acuerdo
- C. No estoy seguro
- D. En desacuerdo
- E. Totalmente en desacuerdo

#### CUARTA PARTE

##### INDICACIONES:

Las siguientes 25 preguntas se refieren a la evaluación comparativa. Por favor, conteste cada pregunta con la mayor honestidad posible. Marque con un círculo la respuesta que usted cree que es correcta, no la respuesta que usted cree que la pregunta está buscando.

01. Nuestros estudios de benchmarking han encontrado empresas con procesos de control de costes más estrictos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

02. Nuestros estudios de benchmarking han encontrado empresas con un mejor análisis de impacto durante el control del cambio de alcance.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

03. Nuestros estudios de benchmarking han encontrado que las empresas están llevando a cabo la gestión de riesgos mediante el análisis del nivel detallado de la estructura de desglose del trabajo (EDT).

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

04. Nuestros estudios de benchmarking están investigando la participación de los proveedores en las actividades de gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

05. Nuestros estudios de benchmarking están investigando la participación de los clientes en las actividades de gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

06. Nuestros estudios de benchmarking están investigando cómo obtener una mayor lealtad/utilización de nuestra metodología de gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

07. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en las industrias de la misma área de negocio que nuestra empresa.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

08. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en industrias no similares (es decir, industrias en diferentes áreas de

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

09. Nuestros esfuerzos de referencia se centran en las industrias no similares para buscar nuevas ideas y nuevas aplicaciones para la gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

10. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en las actividades de ingeniería concurrentes de otras empresas para ver cómo realizan la programación y el seguimiento de piezas.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

11. Nuestros esfuerzos de benchmarking han encontrado otras compañías que están realizando análisis de restricciones de recursos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

12. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en la forma en que otras empresas gestionan a sus clientes durante el proceso de gestión de cambios.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

13. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en la forma en que otras empresas involucran a sus clientes durante las actividades de gestión de riesgos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

14. Nuestros esfuerzos de benchmarking están buscando mejoras de software a través de actualizaciones internas.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

15. Nuestros esfuerzos de benchmarking están buscando mejoras de software a través de nuevas compras.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

16. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en la forma en que otras empresas atraen a nuevos usuarios internos a su metodología de gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

17. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en la forma en que otras empresas llevan a cabo la gestión técnica de

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

18. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en cómo otras empresas obtienen una mayor eficiencia y eficacia de su metodología de gestión de proyectos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

19. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en cómo obtener un menor coste de calidad.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

20. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en la forma en que otras empresas están llevando a cabo la gestión de riesgos durante las actividades de ingeniería concurrentes.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

21. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en la forma en que otras empresas utilizan los proyectos de mejora como parte de la gestión del cambio de alcance.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

22. Nuestros esfuerzos de benchmarking están buscando formas de integrar los procesos existentes en nuestra singular

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

23. Nuestros esfuerzos de benchmarking están buscando formas en las que otras empresas han integrado nuevas metodologías y procesos en su singular metodología.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

24. Nuestros esfuerzos de benchmarking se centran en la forma en que otras compañías manejan o desalientan el desarrollo de metodologías paralelas.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

25. Nuestros esfuerzos de benchmarking están buscando el uso de modelos de recursos corporativos por parte de otras

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

#### QUINTA PARTE

##### INDICACIONES:

Conteste las siguientes preguntas basadas en los cambios de mejora continua durante los últimos 12 meses solamente. Marque con un círculo la respuesta que considere correcta.

01. Las mejoras en nuestra metodología nos han acercado más a nuestros clientes.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

02. Hemos hecho mejoras de software a nuestra metodología.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

03. Hemos realizado mejoras que nos han permitido acelerar la integración de las actividades.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

04. Hemos comprado software que nos ha permitido eliminar algunos de nuestros informes y documentación.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

05. Los cambios en nuestros requisitos de formación han dado lugar a cambios en nuestra metodología.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

06. Los cambios en nuestras condiciones de trabajo (por ejemplo, instalaciones, medio ambiente) nos han permitido racionalizar nuestra metodología (por ejemplo, reducción de papeleo).

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

07. Hemos realizado cambios en la metodología para conseguir la aceptación de toda la empresa.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

08. Los cambios en el comportamiento organizativo han dado lugar a cambios en la metodología.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

09. El apoyo a la gestión ha mejorado hasta el punto de que ahora necesitamos menos puertas y puntos de control en nuestra metodología.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

10. Nuestra cultura es una cultura de cooperación hasta el punto de que se puede utilizar la gestión de proyectos informal en lugar de formal, y se han introducido cambios en el sistema de gestión de proyectos informal.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

11. Los cambios en el poder y la autoridad han resultado en una metodología más flexible (es decir, directrices en lugar de políticas y procedimientos).

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

12. Los requisitos de horas extras exigían cambios en nuestros formularios y procedimientos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

13. Hemos cambiado la forma en que nos comunicamos con nuestros clientes.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

14. Porque las necesidades de nuestros proyectos han cambiado, también lo han hecho las capacidades de nuestros recursos.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

15. (Si su organización se ha reestructurado) Nuestra reestructuración causó cambios en los requisitos de aprobación de la metodología.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---

16. El crecimiento de la base de negocios de la compañía ha causado mejoras en nuestra metodología.

-3	-2	-1	0	1	2	3
----	----	----	---	---	---	---