

Simulacro de Examen para la Certificación como CERTIFIED PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATE (TECNICO CERTIFICADO EN GESTIÓN DE PROYECTOS), correspondiente al Nivel D del programa de Certificación en Dirección de Proyectos desarrollado por IPMA (International Project Management Association).

Lima, noviembre 2019

Indicaciones para la realización del simulacro

1. La idea del presente simulacro es que los candidatos tengan su primera experiencia en el examen de certificación IPMA nivel D. Esta experiencia permitirá conocer los temas que se preguntan, la forma como se realizan los cuestionamientos y el nivel de exigencia.
2. Se solicita seguir el siguiente orden: i) marcar con color rojo la respuesta sin abrir el libro ICB4; ii) marcar con color azul la respuesta luego de haber visto el libro. Este comparativo es sumamente importante y le dará una pauta de su performance.
3. Con el presente simulacro buscamos, además, que se familiaricen con el libro ICB 4.0
4. Con el fin de poder aprender más se sugiere que los candidatos trabajen en grupos de dos y discutan la posible respuesta, luego de haber leído el libro.
5. Se sugiere que sigan la siguiente secuencia: i) lean y estudien la competencia para entenderla, ii) vean cuál sería la mejor respuesta y pónganse de acuerdo.
6. El simulacro también sirve para tener una idea de los tiempos que necesitan manejarse.
7. En el examen real nivel D se toman 56 preguntas para 3 horas. Este simulacro tiene 20. Debería resolverse entonces en menos de 1.5 horas.

Indicaciones que se suelen dar en caso de dar el examen de certificación (para su conocimiento)

1. Se ruega concisión en las respuestas abiertas. No obstante, si por cualquier causa no fuera suficiente el espacio previsto para la contestación se podrá adicionar páginas, en el texto del examen, sobre las que realizar comentarios adicionales.
2. Todas las páginas del examen deberán ser firmadas por el candidato (hacia el borde inferior izquierdo)
3. No se podrán utilizar libros, ni apuntes, ni dispositivos electrónicos de almacenamiento de datos. Como tampoco teléfonos móviles que pueden hacer perder la necesaria concentración a los otros candidatos.
4. Los candidatos deberán poder acreditar su identidad a requerimiento del supervisor de la prueba.
5. Cada pregunta, de opción múltiple, solo tiene una respuesta.

6. Los resultados de la prueba se comunicarán directamente a la dirección personal de los candidatos.

Número de preguntas	Puntuación
Preguntas tipo test	0 - 1
Preguntas de redacción (no incluidas aquí)	0 - 0.5 - 1

DATOS DEL CANDIDATO

Sr. / Sra.: (en el caso del simulacro poner el nombre y apellido de las dos personas del equipo)

Edad:

DNI:

Con domicilio en:

Teléfono de contacto:

Email:

Empresa donde trabaja:

1. Lo menos importante en la competencia **Integridad Personal y Fiabilidad** para obtener los resultados deseados en un proyecto es que el director de proyectos:
 - A. Conoce y refleja sus propios valores.
 - B. Asume total responsabilidad por sus propias decisiones.
 - C. Demuestra alineación entre palabras y acciones.
 - D. Tiene una gran confianza con su equipo de proyectos.

2. El manejo de las **Partes Interesadas** de un proyecto es esencial para el éxito de un proyecto. El director del proyecto:
 - A. Identifica las principales categorías e influencia de las partes interesadas.
 - B. Identifica y nombra varios intereses de las partes interesadas.
 - C. Organiza y mantiene redes y alianzas desarrollando y evaluando indicadores de éxito.
 - D. Todas las arriba mencionadas.

3. El director de proyectos ha completado el entregable a tiempo, pero por encima del presupuesto esperado y se encuentra en el proceso que el cliente reciba formalmente el entregable. Además, tiene interés en que su equipo crezca en la **Competencia Alcance**.
 Un miembro del equipo le pregunta cómo debe indicar en su informe, lo que se está realizando en la presente semana. ¿Qué respuesta le daría?
 - A. Comparar el progreso y el valor ganado con la línea base de planificación.
 - B. Definir los entregables del proyecto.
 - C. Explicar los propósitos y beneficios del alcance.
 - D. Recoger lecciones aprendidas del alcance del proyecto.

4. Durante el ciclo de vida del proyecto, para la competencia **Riesgo y Oportunidad**, no será necesario:
 - A. Desarrollar un sistema de gestión de riesgos coherente con los estándares organizacionales e internacionales.
 - B. Documentar en un registro los riesgos y oportunidades.
 - C. Construir e interpretar un árbol de decisiones de riesgos y oportunidades.
 - D. Dejar la evaluación de los riesgos residuales del proyecto.

5. Sobre la competencia **Tiempo**, un subordinado le pregunta hasta qué nivel de desglose tiene que llegar en la realización de la Estructura de Descomposición del Proyecto (EDP) de un proyecto de consultoría informática en las fases previas del mismo y, adicionalmente, cómo realizar la descomposición en paquetes de trabajo. Ud. le indica que:
- Como es una fase previa no se requiere determinar el esfuerzo de trabajo y la duración de actividades.
 - No es necesario calcular la ruta crítica debido a que estamos en una fase previa.
 - Hasta un nivel que permita identificar los recursos que por ejemplo evite mezclar contratistas distintos en un mismo paquete.
 - Hasta un nivel que permita instalar un sistema de control y saber cuándo y cómo usarlo.
6. El cliente ha solicitado al Director de Proyectos que las actividades de su proyecto se suspendan por cuatro semanas para poder realizar una actividad en su planta. Esta suspensión que afecta **el tiempo** no está planificada, pero debe realizarse. El proyecto cuenta con recursos limitados para realizar el trabajo. ¿Cuál es la acción correctiva que debe implementar el DP para tratar de retomar las cuatro semanas de atraso?
- Calcular la ruta crítica.
 - Aplicar ajuste a la planificación usando la técnica del fast tracking.
 - Identificar los tipos de recursos requeridos para recuperar las cuatro semanas.
 - Escoger las técnicas de planificación apropiadas.
7. Son cualidades y actitudes fundamentales del elemento de competencia **Conflicto y Crisis**.
- Mantener caracteres o intereses conflictivos en el mismo equipo con el fin que ideas discrepantes sirvan para generar innovación.
 - Delegar asuntos sensibles al conflicto a personas específicas.
 - Analizar las causas de un conflicto o crisis.
 - Tratar la cuestión del conflicto abiertamente con el equipo de proyecto.
8. Durante un evento de la compañía, usted tiene la oportunidad de conversar con un colega Director de Proyectos. Él le comenta que, en su proyecto actual, los **costos** están 15% más bajos que los costos presupuestados acumulados al día de hoy. ¿Qué piensa al respecto?

- A. Que, estableciendo y evaluando los informes de costos del proyecto, es probable que el mismo se complete con costos totales por debajo del presupuesto hasta el fin del proyecto.
 - B. Que, desarrollando escenarios del presupuesto se presentará un incremento significativo de los costos para llevar los mismos al nivel de la línea de base.
 - C. Que, utilizando los indicadores de desempeño financiero se debe supervisar y controlar el proyecto.
 - D. Que el establecimiento de las estructuras de costos debe haber sido muy pobres para permitir este tipo de variación.
9. Usted ha sido asignado como director de proyectos para dirigir la ejecución de varios proyectos dentro de una planta de producción con muchos años haciendo las cosas de la misma forma. Los proyectos están enfocados en la expansión de la planta y la junta directiva desea implementar el enfoque por proyectos en las operaciones cotidianas de la empresa.
- ¿Qué aspectos de entre los siguientes son correctos respecto del elemento de competencia **Gobernanza, Estructura y Procesos**?
- A. El nivel de madurez actual de una organización NO influye en esta competencia.
 - B. La aplicación de los principios de la Dirección de Proyectos resulta indispensable.
 - C. La existencia de rutinas de reclutamiento de personal debe basarse en el visto bueno de la Junta Directiva.
 - D. La existencia de rutinas de aseguramiento de las finanzas del proyecto depende principalmente de la Junta Directiva.
10. ¿Qué aspectos y actitudes NO implican un buen nivel de desarrollo del elemento de competencia **Cultura y Valores**?
- A. Hablar quechua/aimara en un proyecto desarrollado en la Sierra tiene mayor probabilidad de tener éxito en el proyecto.
 - B. Tener conocimiento de la importancia de la cultura no es indispensable en la toma de decisiones del proyecto.
 - C. Promover que no exista cultura dominante y subalterna pues ello sería causa de posibles conflictos sociales.
 - D. Ser consciente de la existencia de actitudes opuestas frente al riesgo; por un lado, gran exposición y por otro lado, extrema precaución o cuidado.

11. Como Director de Proyectos, debe implementar cambios que ha dispuesto la Alta Dirección, por consiguiente, usted realizará las siguientes acciones bajo la competencia de **Cambio y transformación:**

1. Disponer medidas claras y por escrito sobre los cambios a todas las áreas del proyecto.
2. Identificar los grupos o individuos que sean afectados por el cambio, y realizar talleres, sesiones de información, etc.

¿Cuál de las frases anteriores son correctas?

- A. Sólo la 1
- B. Sólo la 2
- C. Ninguna de las dos
- D. Ambas son correctas.

12. De acuerdo a la competencia **Tiempo**, ¿cuál de los siguientes aspectos No correspondería a esta competencia?

- A. Determina las dependencias y las relaciones de dependencia.
- B. Se escoge las técnicas de planificación apropiadas.
- C. Cuando se presentan perturbaciones, la planificación se mantiene sin ajustar.
- D. Identifica los tipos de recursos que pueden requerirse para llevar a cabo una actividad.

13. En la competencia **Calidad**, en el Proyecto se puede:

- A. Realizar una auditoria general a la organización permanente.
- B. Dejar de presentar ejemplos de acciones correctivas.
- C. Realizar una auditoría de calidad.
- D. Realizar la verificación mencionando las áreas que no han cumplido con calidad.

14. Con cuál de las afirmaciones estaría usted de acuerdo en la competencia **Finanzas:**

- A. Las contingencias no se planifican en el presupuesto.
- B. Es innecesario relacionar estructuras de costos del proyecto con la estructura de costos de la organización.
- C. De existir brechas, los planes de mitigación deben realizarla la organización y no el proyecto.
- D. Estima costos, establece el presupuesto e identifica fuentes de fondos.

15. Durante el ciclo de vida del proyecto y en el marco del elemento de competencia de **Planificación y Control**, NO es importante:
- Organizar el proceso de puesta en marcha del proyecto.
 - Preparar y comunicar el plan para el esfuerzo del a Dirección de Proyecto.
 - Controlar el desempeño del proyecto versus la planificación del mismo.
 - Ninguna de las anteriores
16. Un Director de Proyectos está **cerrando una fase** de su proyecto actual y necesita reportar a su Junta Directiva. ¿Cuál de las siguientes alternativas es la menos importante para reportar el estatus del proyecto?
- Preparar informe de lecciones aprendidas.
 - Incluir en el informe el progreso de los indicadores de desempeño del proyecto.
 - Preparar informe de proyección de las siguientes fases del proyecto.
 - Ninguna de las anteriores
17. Indicar las afirmaciones con las que esté de acuerdo respecto de la competencia **Integridad personal y fiabilidad**.
- El Director de Proyectos que es coherente no debe ser flexible en ninguna situación.
 - El Director de Proyectos puede alterar o deformar los hechos para justificar sus decisiones.
 - El Director de Proyectos que toma una decisión desacertada y echa la culpa a los otros incumple sólo la deontología profesional.
 - El Director de Proyectos debe enfrentar carencias personales y profesionales que se interponen en su éxito.
18. ¿Cuál de las siguientes alternativas NO es correcta, respecto al elemento de competencia **Diseño del Proyecto**?
- Implica definiciones de cómo integrar recursos, objetivos, beneficios, cambios, riesgos y oportunidades
 - Implica la selección del enfoque y las actividades que deben realizarse antes de la planificación
 - Implica definir cómo las partes interesadas medirán el éxito del proyecto
 - Implica revisión continua para levantamiento de lecciones aprendidas, sin generar cambios en el enfoque escogido, los criterios, ni los factores de éxito.

19. En su actual centro de trabajo, le piden como favor especial que asuma la Dirección de un proyecto en el tema de **Calidad**, ¿con cuál de las siguientes alternativas NO está de acuerdo?
- A. Solicito procedimientos de calidad aceptados únicamente por la organización.
 - B. Identifico los hitos de verificación y validación de los resultados, productos o entregables del proyecto
 - C. Analizo las evaluaciones regulares y consulto al equipo de proyecto sobre posibles mejoras pendientes de implementar
 - D. Implemento los procesos de calidad programados para el proyecto
20. Se conoce que un proyecto establece una forma de organización temporal. Señale uno o más aspectos válidos.
El Director de Proyectos
- A. Evalúa cambios de contexto y obligatoriamente generan cambios en la organización temporal.
 - B. Realiza cambios en el sistema de gestión de calidad de la organización permanente.
 - C. Valida la capacidad de operar del equipo actual y prevé posibles retrasos por bajo desempeño.
 - D. Documenta desviaciones de desempeño para efectos de descuentos al personal.
21. Como Director de Proyectos, teniendo en cuenta la competencia **Diseño del Proyecto**, considera usted que las acciones correctas son:
- A. Mantener las lecciones aprendidas sólo en el Proyecto y no difundirlas en la organización.
 - B. Al iniciar el proyecto, tiene en cuenta las lecciones aprendidas de la organización y de otras empresas.
 - C. Durante el desarrollo del proyecto, es mejor centrarse en el avance del proyecto, ya que evaluar permanentemente las lecciones aprendidas para tomar acciones correctivas quita tiempo valioso que no se tiene.
 - D. Las lecciones aprendidas sirven para evaluar sanciones al personal.

22. Un proyecto que tiene implementada la competencia de **Calidad** debe (marque la incorrecta):
- Tener definidos los objetivos de calidad.
 - Asegurar la calidad a lo largo del proyecto.
 - Realizar la auditoría de calidad sólo con personal del proyecto.
 - Revisar continuamente el proyecto y sus entregables.
23. Con relación a la competencia **Tiempo**, se tienen las siguientes definiciones:
- Se escoge la técnica de planificación apropiada.
 - Los sistemas de control del cronograma se instalan al momento de realizar el control.
- Indique cuál de las definiciones es la correcta:
- Sólo la 1.
 - Sólo la 2.
 - La 1 y 2 son correctas.
 - La 1 y 2 son incorrectas
24. El elemento de competencia **Recursos** es importante pues permitirá lograr los resultados del proyecto. Señale cuál de las siguientes frases No corresponde a esta competencia:
- Los recursos necesarios deben estar disponibles en el proyecto antes de iniciarse éste.
 - Conviene contactar con los proveedores de recursos.
 - Los recursos sólo incluyen materiales y equipos.
 - Conviene crear programaciones para los recursos.
25. En un proyecto temporal, el Director de Proyectos en el marco de la competencia **Planificación y Control**, nunca debe:
- Elaborar informes del progreso del proyecto.
 - Desarrollar el plan general sin tener en consideración el diseño predefinido por la alta dirección.
 - Organizar el proceso de puesta en marcha del proyecto y exponerlo en el Taller de Arranque.
 - Realizar al finalizar el proyecto, la Reunión de Cierre, que incluya las lecciones aprendidas.

26. En relación con la competencia de **Partes interesadas**, con cuál de las siguientes afirmaciones no está de acuerdo:
- Como partes interesadas se incluyen a los promotores, clientes, usuarios, proveedores, subcontratistas, socios, consorciados y otros proyectos o programas.
 - Durante el desarrollo del proyecto no es necesario mantener informadas a las partes interesadas.
 - Se requiere el compromiso de los ejecutivos de la alta dirección.
 - Evaluar frecuentemente las alianzas.
27. En la competencia de **Comunicación personal**, se busca que el director de proyectos se comunique eficiente y eficazmente en diferentes situaciones, para ello su comportamiento debe estar orientado a:
- Utilizar un lenguaje fácil de entender.
 - Evitar hablar en público.
 - Evitar generar una atmósfera abierta pues se puede perder el respeto.
 - No liberar la tensión a través del humor pues no facilita la comunicación.
28. Indicar la afirmación con la que NO está de acuerdo respecto del elemento de competencia **Liderazgo**:
- Los estilos de dirección se escogen y se aplican en diferente medida según cada persona y cada situación.
 - Un líder da su opinión y actúa sólo cuando se lo piden.
 - El líder compra personalmente el proyecto y vende su forma de hacer las cosas, no las impone.
 - La instrucción y tutoría que da el líder está orientada a mejorar las capacidades de su equipo de proyecto.
29. Usted está trabajando con patrocinadores potenciales para determinar el proyecto que mejor optimice la cartera de proyectos existentes. Usando el elemento de competencia **Gobernanza, Estructuras y Procesos**, ha decidido usar la relación Costo/beneficio, ¿cuál sería su recomendación?
- Proyecto A, con un índice costo beneficio de 2:5
 - Proyecto B, con un índice costo beneficio de 4:5
 - Proyecto C, con un índice costo beneficio de 1:3
 - Proyecto D, con un índice costo beneficio de 1:2

30. No se puede considerar un correcto uso del elemento de competencia **Cumplimiento, estándares y regulaciones** relevantes a Seguridad, Salud y Medio Ambiente (SSMA):

- A. Si se identifica las regulaciones de SSMA relevantes al proyecto.
- B. Si no se considera importante definir el contexto de SSMA para el proyecto.
- C. Si se identifica los riesgos que surgen al implementar las medidas de SSMA.
- D. Si se provee de un ambiente seguro, protegido y saludable a los miembros del equipo del proyecto.

RESPUESTAS

Preg	Rpta	Preg	Rpta
1	D	16	D
2	D	17	D
3	A	18	D
4	D	19	A
5	C	20	C
6	B	21	B
7	A	22	C
8	C	23	A
9	B	24	A
10	B	25	B
11	D	26	B
12	C	27	A
13	C	28	B
14	D	29	C
15	D	30	B

Recomendación

Como ejercicio para un mejor dominio, **hale los indicadores clave de competencia (ICC) para cada una de las respuestas indicadas.**