

Manual para Project Managers

Cómo gestionar proyectos
con éxito

3ª. Edición



MANUAL
para preparar
las certificaciones
PMP® y CAPM®

ACTUALIZADO
con la 6ª. ed.
de PMBOK®
y la ISO 21.500

Daniel Echeverría Jadraque
Carlos José Conejo Sánchez

Manual para Project Managers

Cómo gestionar proyectos con éxito

3ª. Edición

Daniel Echeverría Jadraque

Carlos José Conejo Sánchez

Consulte en la web de Wolters Kluwer (<http://digital.wke.es>) posibles actualizaciones, gratuitas, de esta obra, posteriores a su publicación.

© **Daniel Echeverría Jadraque**, 2018
© **Wolters Kluwer España, S.A.**

Wolters Kluwer
C/ Collado Mediano, 9
28231 Las Rozas (Madrid)
Tel: 902 250 500 – Fax: 902 250 502
e-mail: clientes@wolterskluwer.com
<http://www.wolterskluwer.es>

Primera edición: Marzo 2011
Segunda edición: Enero 2013
Tercera edición: Febrero 2018

Depósito Legal: M-2615-2018
ISBN Impreso: 978-84-15651-64-2
ISBN Electrónico: 978-84-15651-65-9
Diseño, Preimpresión e Impresión: Wolters Kluwer España, S.A.
Printed in Spain

© **Wolters Kluwer España, S.A.** Todos los derechos reservados. A los efectos del art. 32 del Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba la Ley de Propiedad Intelectual, Wolters Kluwer España, S.A., se opone expresamente a cualquier utilización del contenido de esta publicación sin su expresa autorización, lo cual incluye especialmente cualquier reproducción, modificación, registro, copia, explotación, distribución, comunicación, transmisión, envío, reutilización, publicación, tratamiento o cualquier otra utilización total o parcial en cualquier modo, medio o formato de esta publicación.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la Ley. Diríjase a **Cedro** (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

El editor y los autores no aceptarán responsabilidades por las posibles consecuencias ocasionadas a las personas naturales o jurídicas que actúen o dejen de actuar como resultado de alguna información contenida en esta publicación.

Nota de la Editorial: El texto de las resoluciones judiciales contenido en las publicaciones y productos de **Wolters Kluwer España, S.A.**, es suministrado por el Centro de Documentación Judicial del Consejo General del Poder Judicial (Cendoj), excepto aquellas que puntualmente nos han sido proporcionadas por parte de los gabinetes de comunicación de los órganos judiciales colegiados. El Cendoj es el único organismo legalmente facultado para la recopilación de dichas resoluciones. El tratamiento de los datos de carácter personal contenidos en dichas resoluciones es realizado directamente por el citado organismo, desde julio de 2003, con sus propios criterios en cumplimiento de la normativa vigente sobre el particular, siendo por tanto de su exclusiva responsabilidad cualquier error o incidencia en esta materia.

9.1.8. Mantener la certificación PMP®-CAPM®

La certificación debe renovarse cada 3 años. Se deben registrar 60 PDUs (Professional Development Unit). Hay distintas formas de obtener un PDU: por hora de formación, por actividades especiales con el PMI®, auto-aprendizaje,...

Una vez validadas y antes del caducar el período de validez se paga la tasa de renovación. Para más información sobre cómo mantener la certificación, envíanos un mail o consulta el «Project Management Professional Credential Handbook» disponible en www.PMI.org.

9.2. PREGUNTAS POR ÁREAS DE CONOCIMIENTO

9.2.1. Introducción: proyectos y gestión de proyectos

Preguntas de examen

1. Desde el equipo de marketing te solicitan que cambies la pantalla de entrada a la intranet de la compañía para hacerla más sencilla y que, además, te mantenga tu anterior contraseña. Esto es considerado:

- a) El inicio de un proyecto.
- b) Operaciones en marcha.
- c) Un proyecto.
- d) La ejecución de un proyecto.

2. El Servicio de atención al cliente ha mostrado su preocupación sobre un proyecto en el que estás implicado. Parece ser que si el proyecto se ejecuta tal y como estaba planificado, deberán comprar equipos adicionales para equipar el centro de trabajo del cliente. Este coste no estaba previsto en el presupuesto del proyecto. El patrocinador del proyecto insiste en que el proyecto debe seguir adelante o el cliente se molestará. ¿Qué respuesta es la adecuada?

- a) El responsable del Servicio al Cliente tiene razón. Si el coste no había sido considerado al inicio del proyecto, el proyecto no puede ejecutarse tal y como había sido planificado.
- b) El conflicto debe resolverse a favor del cliente mediante procesos de cambio establecidos.
- c) Se debe actuar conforme a lo establecido por el patrocinador del proyecto.
- d) El conflicto debe resolverse a favor del departamento de Servicio al Cliente.

3. Eres el project manager de la construcción de un nuevo puente de 60 metros de luz. El objetivo es lograr tenerlo listo en 18 meses, fecha en la que, por haber elecciones autonómicas, debe de estar listo para que las autoridades lo inauguren. Pero los recursos que necesitas no estarán a tu disposición hasta dentro de 5 meses ya que están asignados de momento a otro proyecto. La máquina de pilotaje y su manipulador especialista deben estar en la obra en dos meses. ¿Cuál de las siguientes habilidades utilizarías para lograr que esté equipo esté en tu obra a tiempo?

- a) Habilidades de negociación y capacidad de influencia.
- b) Habilidades de comunicación y organización.
- c) Habilidades de comunicación y liderazgo.
- d) Habilidades de resolución de problemas.

4. Has sido asignado a un proyecto para la elaboración de un procedimiento y un sistema informático de apoyo para la elaboración y gestión de ofertas de contratos llave en mano a clientes. Tú reportas al project manager responsable de este proyecto y al responsable de Desarrollo de Negocio, quienes comparten la responsabilidad en este proyecto. ¿En qué tipo de estructura organizativa trabajas?

- a) Organización funcional.
- b) Organización matricial débil.
- c) Organización enfocada a proyectos.
- d) Organización matricial equilibrada.

5. ¿Cuál es el orden correcto de los cinco grupos de procesos?

- a) Inicio, ejecución, planificación, supervisión y control y cierre.
- b) Inicio, planificación, ejecución, supervisión y control y cierre.
- c) Inicio, supervisión y control, planificación, ejecución y cierre.
- d) Inicio, planificación, supervisión y control, ejecución y cierre.

6. Quien puede completar mejor las lecciones aprendidas es:

- a) El equipo de proyecto.
- b) Las partes interesadas.
- c) El responsable de calidad.
- d) El project manager.

7. ¿Durante qué grupo de procesos de gestión del proyecto tienen más influencia las partes interesadas y el riesgo de no cumplir los objetivos es mayor?

- a) Planificación.
- b) Ejecución.
- c) Inicio.
- d) Supervisión y control.

8. Eres un project manager y estás tratando de conocer bien las tareas a realizar desglosándolas en actividades, estimando el tiempo que puede llevarte ejecutar cada actividad y los recursos necesarios, ¿en qué grupo de procesos te encuentras?

- a) Planificación.
- b) Ejecución.
- c) Inicio.
- d) Supervisión y control.

9. Te han nombrado por primera vez project manager dentro de una compañía con una estructura organizativa matricial, ¿cómo esperas que sean las comunicaciones dentro del equipo, partes interesadas, organización...?

- a) Sencillas.
- b) Transparentes y precisas.
- c) Complejas.
- d) Difíciles de proceder en un Plan de Gestión de la Comunicación.

10. Todos los elementos que se enumeran a continuación forman parte de la gestión de las expectativas de los interesados menos una:

- a) Remunerarles para que participen.
- b) Identificar las partes interesadas.
- c) Determinar las necesidades de las partes interesadas.
- d) Gestionar sus expectativas.

11. ¿Cuál de los siguientes elementos no es una restricción al proyecto?

- a) Calidad.
- b) Escala.
- c) Tiempo.
- d) Riesgo.

12. ¿Cuál de los ejemplos siguientes no es un ejemplo de operación?

- a) Realizar evaluaciones del desempeño anuales.
- b) Crear un sistema de compra online de un supermercado.
- c) Aplicar procesos de mejora continua en una cadena de producción.
- d) Supervisar y controlar el avance de una epidemia.

13. ¿Cuál de los siguientes elementos se utiliza para identificar las personas que pueden verse afectadas por el proyecto?

- a) La lista de recursos.
- b) El registro de partes interesadas.
- c) Los factores ambientales de la empresa.
- d) El Plan de Gestión del Proyecto.

14. En tu empresa gestionas un grupo de proyectos interrelacionados entre sí que darán como resultado final un producto con componentes que son resultado de cada uno de esos proyectos. ¿Qué papel tienes tú?

- a) El responsable de la Oficina de Gestión de proyectos.
- b) Un program manager.
- c) Un project manager.
- d) Un portfolio manager.

15. Deseas conocer qué objetivos de negocio van a tratar de cumplir un grupo de proyectos y programas. ¿Cuál es el mejor lugar para encontrar esta información?

- a) En el Plan de Proyecto.
- b) En el portfolio de la compañía.
- c) En el Acta de Constitución (Project charter) del proyecto.

d) En la base de programas de la compañía.

16. Dos project managers trabajan en una organización que tiene una estructura de matriz débil. En estos casos, es difícil considerarles project managers. Podrían ser coordinadores de proyecto o expedidores de proyecto. ¿Cuál es la diferencia entre estas dos figuras?

- a) El expedidor de proyectos no puede tomar decisiones.
- b) El expedidor de proyectos puede tomar más decisiones.
- c) El expedidor de proyectos reporta a un nivel más alto.
- d) El expedidor de proyectos tiene cierta autoridad.

17. Durante la fase de planificación del proyecto, algunas de las partes interesadas que se llevan muy bien con el project manager le solicitan aclaración por lo que consideran cambios en la forma de proceder de la compañía en la gestión de proyectos y no están seguros de que este nuevo sistema pueda funcionar mejor. ¿Qué debería hacer el project manager?

- a) Tranquilizar a los interesados indicándoles que en todo momento estarán informados de acuerdo al Plan de Comunicación establecido.
- b) Convocar una reunión con la Dirección de Programas para aclarar las cosas.
- c) Notificárselo a la Oficina de Gestión de proyectos (Project Management Office, PMO).
- d) Indicarles que como responsable del proyecto, cada proyecto tiene sus peculiaridades y éste en concreto, se gestionará en algunos aspectos concretos de forma diferente.

18. El ciclo de vida de un proyecto difiere del ciclo de vida de un producto en que el ciclo de vida del proyecto:

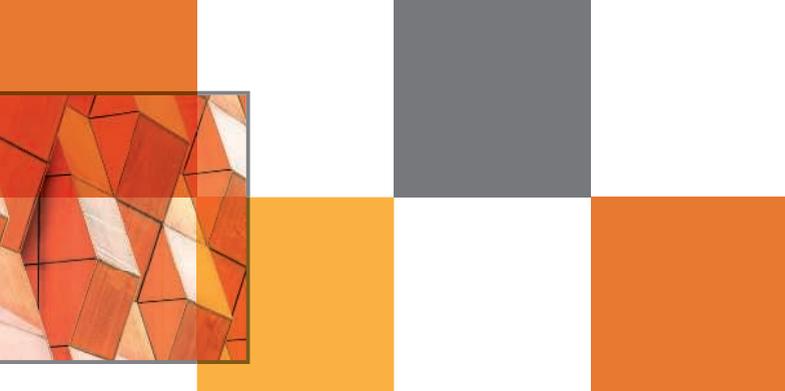
- a) No tiene ninguna metodología concreta.
- b) Difiere según sectores industriales y mercados.
- c) Puede abarcar varios proyectos.
- d) Describe las actividades para la gestión del proyecto.

19. Un equipo de proyecto está trabajando supervisando la fabricación de un nuevo modelo de móvil que se va a lanzar al mercado pero encuentran dificultades para desarrollar el Acta de Constitución del proyecto. ¿Cuál es la mejor descripción del problema real?

- a) No han identificado los objetivos del proyecto.
- b) Están trabajando en una operación, no en un proyecto.
- c) No conocen los entregables e hitos a cumplir.
- d) No han identificado el producto del proyecto.

20. ¿Quién de los siguientes no es una parte interesada en el proyecto?

- a) El project manager, como responsable de ejecutar el proyecto.
- b) El equipo de proyecto que realizará las actividades del proyecto.
- c) El cliente que define sus necesidades y requisitos del proyecto.



El perfil profesional de Project Manager es uno de los pocos que, en la actualidad, logran sortear el desempleo generalizado. En éste ámbito, las empresas tienen serias dificultades para encontrar profesionales con la preparación específica y las adecuadas habilidades y competencias. El Project Management es un perfil profesional singular que conforma una verdadera profesión, con una formación específica cada vez más demandada. A la vista de esta demanda, buena parte de las principales escuelas de negocios y centros formativos ofrecen post-grados para dar cobertura a este nuevo perfil tan poco desarrollado académica y profesionalmente.

En este sentido, es importante destacar que el presente manual permite cubrir la falta de libros en español que enseñen la metodología del PMI®, orientada a sectores tan diversos como la obra civil y edificación, tecnológicos, farmacéuticos, organización de eventos, telecomunicaciones, banca, agroalimentario, etc. y que, además, estén claramente enfocados a la preparación de la certificación PMP®. Sin duda, se trata de una herramienta extraordinariamente útil para los profesionales que deseen incorporarse como gestores de proyectos en las empresas que demandan este tipo de perfiles, así como para aquéllos que deseen ampliar sus conocimientos y habilidades en este ámbito.

Esta obra es, además, una guía completa para quienes deseen preparar el examen de certificación PMP®, con un inventario de 450 preguntas tipo e información y recomendaciones sobre cómo afrontar y superar dicha prueba.

ISBN: 978-84-15651-64-2



9 788415 651642



3652K28232

