

✓ Examen integrador - Valores y principios del Project Management - ⌚ 20'

Fecha de entrega No hay fecha de entrega

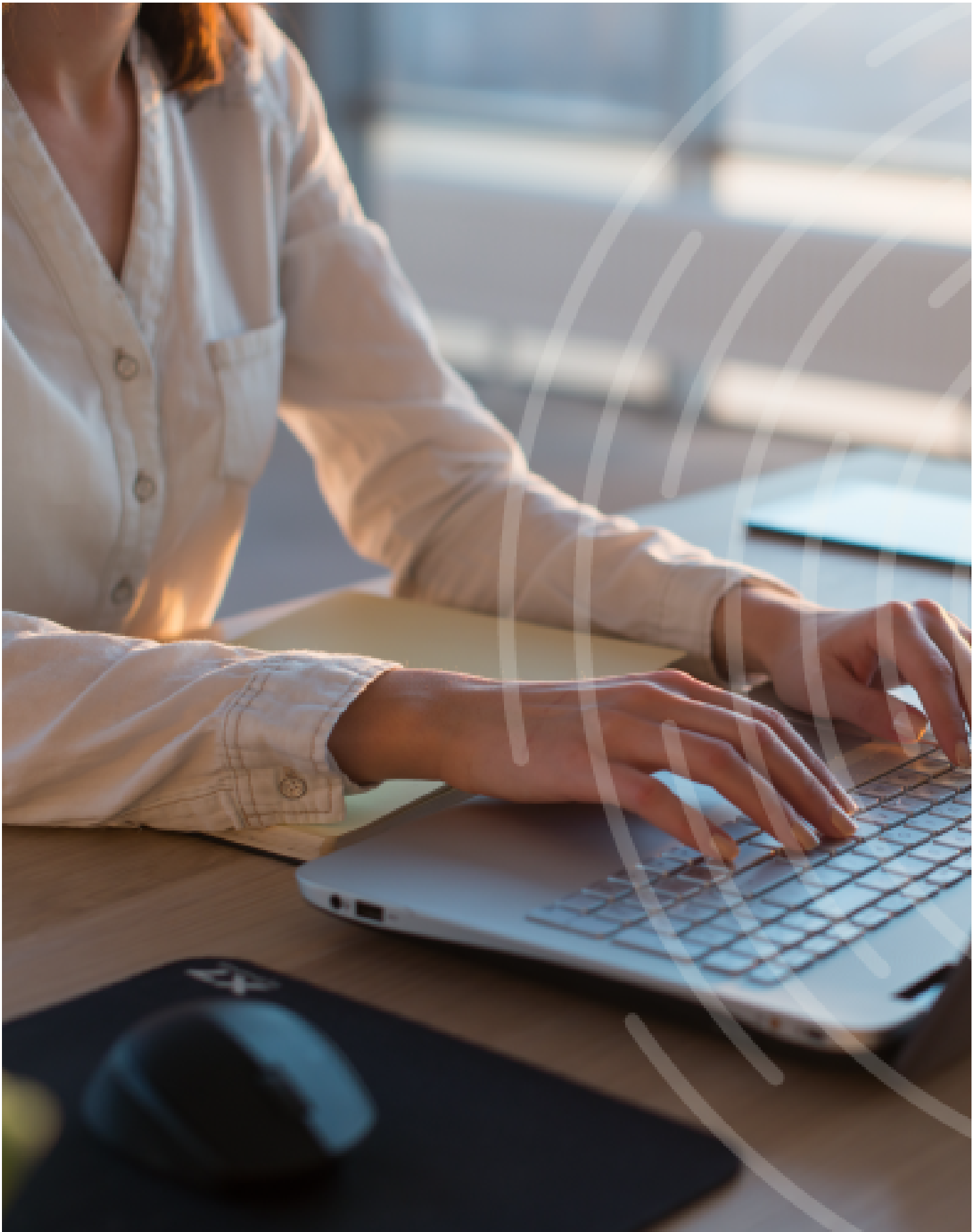
Puntos 10

Preguntas 10

Límite de tiempo 20 minutos

Intentos permitidos 2

Instrucciones



Estimado alumno, a continuación se plantean una serie de preguntas en las cuales usted deberá indicar acuerdo a lo aprendido en el cursado.

Tenga en cuenta que, para aprobar esta actividad, debe obtener una calificación mayor o igual al porcen curso y que tiene dos oportunidades para realizarla.

¡Éxito!

Historial de intentos

	Intento	Hora	Puntaje
MANTENER	Intento 2	6 minutos	8 de 10
MÁS RECIENTE	Intento 2	6 minutos	8 de 10
	Intento 1	17 minutos	8 de 10

Puntaje para este intento: **8** de 10

Entregado el 27 de sep en 16:13

Este intento tuvo una duración de 6 minutos.

Fundada en 1940 “El sheriff” es una próspera empresa de productos y servicios agrícolas compuesta por marcas que son líderes mundiales en la industria.

El futuro se presenta lleno de actividad y crecimiento, ya que la empresa se centra en la continua expansión hacia soluciones y sistemas comerciales que forman parte de la infraestructura alimenticia mundial.

Actualmente, opera en cinco plataformas de negocios: semillas, fertilizantes, granos, pienso y alimentos con clientes en seis continentes: América del Norte, Asia, Australia, Europa, América del Sur y África; ofreciendo productos y servicios en seis áreas: almacenamiento, estructuras, manipulación, controles, procesos

Actualmente, el directorio del grupo empresario quiere incorporar un área nueva de servicios orientada a la gestión de proyectos e ingeniería, pero

quiere hacerlo fuertemente alineado a los “Principios y Valores” de la dirección de proyectos compartidas por el Project Management Institute.

En esa dirección, el director de la PMO del grupo empresario ha planteado una serie de dudas.

Lo invito a revisarlas.

Pregunta 1

0 / 1 pts

Como es previsible la puesta en marcha de esta nueva área de negocios será tratada como un proyecto y en esta dirección, la PMO (oficina de proyectos) de la organización deberá permitir el cambio para lograr el estado futuro previsto.

Para lograr este objetivo deberá preparar a los afectados para la adopción y el mantenimiento de comportamientos y procesos nuevos y diferentes, requeridos para la transición del estado actual al estado futuro previsto creado por los resultados del proyecto. Frente a esta situación, ¿qué opción será la correcta?

Respondido



Por la envergadura del proyecto y a efectos de gestionar de manera más eficaz el cambio, el mismo deberá ser planeado y gestionado bajo la estructura de un ciclo de vida predictivo (en cascada) desde las fases iniciales de diseño hasta las fases finales de implementación.

No es correcto ya que las fases de diseño de gestión de transformación, lo que implica trabajar con y para las personas en la aceptación de manera más eficaz con ciclos de vida adaptativos (ágiles u orientados al cambio).

Respuesta correcta

Esta gestión busca facilitar y conseguir la implementación exitosa de los procesos y asimilación de los cambios y en la reducción de la resistencia; facilitando la aceptación y asimilación de los cambios, producto de una nueva forma de operación.



En el contexto de implementación de la nueva área de negocios, los interesados (stakeholders) son un jugador clave. Ellos pueden constituirse en feroces defensores o detractores del cambio propuesto. Por esta razón, los directores de proyectos, para ser efectivos y exitosos en su gestión y lograr los objetivos perseguidos, deben utilizar, entre otras políticas de gestión, estrategias de imposición sobre dichos interesados en lugar de estrategias motivacionales.

Pregunta 2**1 / 1 pts**

Como es de esperar, el despliegue de la nueva función es un proyecto en sí mismo que debe cuidarse, desde el inicio, la concepción del PMI, puesto que esto se ha definido como estratégico. Una vez asegurada la alineación con los 12 Principios del Project Management, se presenta la duda acerca de si es necesario cruzar la realidad del proyecto con todos los Dominios de Performance. Son 8 áreas que representan un número importante de posibles valores que el sistema del proyecto puede asumir. Se ha llegado a la siguiente conclusión:



Hacer caso omiso del análisis en relación con el Dominio de Performance “Enfoque de Desarrollo y Ciclo de Vida”, puesto que, tratándose de una compañía agrícola, históricamente los proyectos se han desarrollado de manera tradicional, por lo que no hay que hacer ninguna selección al respecto y todos los proyectos deberían ser predictivos.

¡Correcto!

Estudiar todos los Dominios de Desempeño y verificar el grado de aplicación de cada uno.

Esta es la mejor opción partiendo del planteo de la compañía:
verificar cuánto de cada uno de los 8 dominios es utilizable en el
proyecto de despliegue de la nueva área.

☐

Concentrarse en los Dominios relacionados con la Incertidumbre y con la Entrega, por considerarlos los más importantes y de mayor valor agregado.

☐

Considerar que el cruce con los dominios de desempeño no tiene importante, dado que lo importante es respetar los 12 Principios.

Pregunta 3

1 / 1 pts

Tratándose de una empresa con grandes proyectos y desafíos por encarar, Ud. entiende que es el momento indicado para hacerle saber a la alta gerencia, los beneficios derivados de acompañar los cambios generados por un proyecto como el que actualmente se está atravesando, de la mano de una oficina de Gestión de Proyectos (PMO).

La alta gerencia y CEO, atienden su petición y le piden que resalte el argumento más convincente a la hora de justificar una PMO en el rol de acompañar cambios generados por los proyectos. A su entender, ¿cuál debiera ser este argumento?

☐

La PMO representa una ventaja competitiva, con lo cual, es un beneficio en sí misma.

☐

Es importante contar con un área dentro de la organización que actúe como controladora de los proyectos.

¡Correcto!

Al estar la PMO comprometida con los resultados, aporta con sugerencias y lineamientos desde la consultoría, soporte a equipos y definición de metodología a medida que los proyectos se va desarrollando.

Es la manera en que la PMO pueda contribuir activamente a transitar los cambios.



La PMO justificaría para delinear una metodología de gestión de grandes proyectos, el resto puede manejarse como venía haciéndose hasta ahora.

Pregunta 4**1 / 1 pts**

La puesta en marcha de la nueva área de negocios obligará al El Sheriff a optimizar la respuesta a los riesgos. Esto implicará evaluar continuamente la exposición al riesgo, tanto de oportunidades como de amenazas, con el fin de maximizar los impactos positivos y minimizar los impactos negativos para el proyecto y sus resultados. Indique la opción correcta:



Atento a que los riesgos son eventos inciertos, nadie puede predecir si una amenaza u oportunidad va a manifestarse o no. Por esta razón especializarse en una gestión reactiva de riesgos es una competencia fundamental para ser exitoso.



El objetivo del líder del proyecto y su equipo es aumentar la probabilidad y el impacto de las oportunidades, y disminuir la probabilidad y el impacto de las amenazas, teniendo presente que un riesgo puede tener una o más causas y, si sucede, uno o más impactos. Una causa puede ser un requisito, un supuesto, una restricción o una condición que crea la posibilidad de consecuencias tanto negativas como positivas.

¡Correcto!

Es correcto, siempre se debe tener como objetivo maximizar las oportunidades y minimizar las amenazas.



Las respuestas a los riesgos no deben adaptarse a la importancia del riesgo, ni ser rentables en relación con el desafío por cumplir, lo importante es que sean efectivas frente al riesgo que se pretenda cubrir.

Pregunta 5

1 / 1 pts

Ya iniciado el proyecto de incorporar un área nueva de servicios orientada a la gestión de proyectos e ingeniería, fuertemente alineado a los “Principios y Valores” de la dirección de proyectos compartidas por el Project Management Institute, el CEO de la compañía advierte con preocupación que no todas las regiones están llevándolos a cabo de la misma manera.

Si bien se han invertido muchos esfuerzos en transmitir alcances y objetivos, el CEO interpreta que algunos equipos de proyecto regionales “no se están adaptando” porque no todos los proyectos se están gestionando del mismo modo a lo largo de las regiones. Por ejemplo, algunas organizan reuniones de seguimiento más frecuentes u otras utilizan canales virtuales o más tecnológicos.

Ud. le explica al CEO que estas diferencias son esperables, por cuanto:

¡Correcto!



Reparar en aquellos aspectos que, de acuerdo a su condición, determinan un curso de acción u otro, gestionar de una manera u otra, organizar el proyecto de una manera u otra es parte de lo esperable en la adaptación para el proyecto.

A partir de la información obtenida respecto de estos factores, el proyecto adaptará su enfoque y gestión a lo que resulte más acorde al logro de los resultados.



Se han repasado las consignas muchas veces, inclusive con feedback de los participantes, con lo cual se ha asegurado entendimiento.



Si hubiese una PMO corporativa, todo el despliegue estaría centralizado, por lo tanto, no habría diferencias.



No se eligió el enfoque adecuado para el desarrollo de este proyecto, por eso los equipos no lograron ser versátiles.

Pregunta 6

1 / 1 pts

En medio del desarrollo solicitado, un integrante de su equipo le comenta que ha charlado con varios interesados y que ha detectado que los mismos tienen un alto nivel de expectativas con la conformidad a las especificaciones del resultado final, es decir, con la calidad del producto “Área de Servicios de Proyectos e Ingeniería de El Sheriff”. Esto se traduce a una preocupación del equipo y buscan la forma de encarar dicha situación. En relación con esto, luego de varias reuniones, definen lo siguiente:



Verificar los pasos a seguir en el Dominio de Resultados de las Métricas, pues se trata de medir la satisfacción de los interesados.



Verificar si todas las funciones de la nueva área se van a poder desarrollar íntegramente del acuerdo al plan, porque lo que importa es el Grado de Calidad del producto.



Verificar el dominio de la Incertidumbre, porque la probabilidad de que el producto no se aprecie como de calidad es, al fin, un riesgo.

¡Correcto!



Verificar el dominio de la Entrega, pues en ese dominio es que se estudia el alcance y la calidad.

Efectivamente es el dominio donde encontrar las funciones y actividades relacionadas con la calidad del proyecto y de su producto.

Pregunta 7

0 / 1 pts

El CEO de El Sheriff tiene en claro que este nuevo proyecto los hará navegar en la complejidad. En esta dirección le plantea a su equipo de trabajo que...



Deberán entender que la resiliencia es la capacidad de responder a condiciones cambiantes y la adaptabilidad es la capacidad de absorber los impactos y de recuperarse rápidamente de un revés o fracaso.

Respondido



En esta dirección, el PMI plantea la necesidad de poner el foco de la gestión en el entregable más que en el resultado. Los cambios en el contexto no deben generar que el entregable pierda valor. Esta es la importancia de plantear en el plan de dirección del proyecto una clara línea base a la cual hacerle seguimiento y control.

El PMI plantea la necesidad de poner el foco de la gestión en el resultado más que en el entregable. Cambios en el contexto, podría generar que el entregable perdiera valor, pero si el foco es el resultado esperado por el cliente, podrían generarse soluciones alternativas que impactaran fuertemente en el valor del cliente.

Respuesta correcta



El PMI plantea esta complejidad como una característica del proyecto o de su entorno que es difícil de gestionar debido al comportamiento humano, el comportamiento del sistema, la incertidumbre, la ambigüedad y la innovación tecnológica, entre otros.

Pregunta 8

1 / 1 pts

La posibilidad de que la percepción acerca de la calidad del producto de la nueva Área de El Sheriff sea deficiente lo tiene preocupado. Entiende entonces que es menester desarrollar una relación de trabajo productiva con todos los interesados a lo largo del proyecto. Estudia el Dominio de Performance de los Interesados y toma las siguientes decisiones:



Identificar a los interesados al comienzo del proyecto. Trabajar con un Registro de Interesados desde las fases tempranas le servirá para todo el ciclo de vida.

¡Correcto!



Una vez la identificación haya concluido, hacer un análisis de los interesados identificados para poder entender cuál es el mejor curso de acción para mantener conforme y comprometido a cada uno de ellos.

Luego de una etapa de identificación deviene una de análisis. Se pueden usar matrices, diagramas de prominencia, etc.



Ocuparse sólo de los interesados que se muestran a favor del proyecto, al cabo, lo que lo llevarán al éxito. No vale la pena invertir recursos y energías en los detractores. Al ignorarlos, se diluye su influencia en el proyecto.



Derivar el tratamiento y la negociación con los interesados al departamento de Calidad de El Sheriff. Tienen amplia experiencia en mantener la satisfacción de todos los involucrados con las operaciones de la compañía.

Pregunta 9

1 / 1 pts

Como parte del esfuerzo de incorporar un área nueva de negocios, “El sheriff” está analizando una estrategia de definición y despliegue unificada de esta área a nivel global. Esto abarca desde los lineamientos generales, la estructura y los alcances de incumbencia de dicha área como también los procesos, herramientas y roles de los colaboradores para toda la organización de lo largo de los 5 continentes.

En las reuniones en las cuales se tratan estos aspectos, Ud. es invitado a participar como consultor experto, respecto de cómo debiera encararse este proyecto.

Su accionar más acertado a partir de estas reuniones, como primera medida, sería:



Imponer un enfoque centralizado de gestión del área, por cuanto es una manera de unificar los criterios y asegurar coherencia y cohesión en el funcionamiento de la misma.



Advertir a la dirección que la multiculturalidad es un factor a considerar, con lo cual es posible que algunos aspectos necesiten ser localizados.

¡Correcto!

No es recomendable impulsar una estrategia inflexible y genérica, siendo que hay numerosas culturas y estilos que necesitan ser considerados.



Proponerse para liderar el esfuerzo de alinearse a los “valores y principios”, dado que usted es experto en la materia.



Analizar aspectos relacionados con la gestión del conocimiento y de la información, determinar uso y prácticas de la tecnología.

Pregunta 10

1 / 1 pts

El CEO de El Sheriff, le plantea al director del nuevo proyecto que deberá demostrar comportamiento de liderazgo, por lo que deberá demostrar y adaptar comportamientos de liderazgo para apoyar las necesidades individuales y de equipo.

Por esta razón, le explica diferentes estilos de liderazgo:



El liderazgo participativo el líder premia a los miembros del equipo de proyecto que realizan sus tareas y castiga a los que no cumplen con los estándares establecidos. Este vínculo se genera así, porque se asume que los miembros del equipo no están motivados por sí mismos para realizar sus tareas y necesitan estructura y supervisión. Un líder participativo no suele encajar bien en entornos de emprendimiento donde se requiere creatividad e innovación. El liderazgo participativo suele contrastarse con el liderazgo transformacional.

¡Correcto!

El liderazgo efectivo es aquel que es capaz de estructurar y propiciar las relaciones y actividades de la unidad de trabajo facilitando a los miembros del equipo qué se necesita hacer y cómo hacerlo, mejorando su desarrollo y motivación para lograr los objetivos.

El liderazgo efectivo promueve el éxito del proyecto y contribuye a los resultados positivos del mismo, pero se debe tener presente que este liderazgo no es exclusivo de un rol específico. Cualquier persona que sea parte del equipo del proyecto puede demostrar competencias de liderazgo y contribuir, desde el rol que le toque jugar, a éxito del proyecto.



El liderazgo transaccional es un estilo de liderazgo en el cual los líderes alientan, inspiran y motivan a los miembros del equipo de proyecto a innovar y crear cambios que ayudarán a crecer y dar forma al éxito futuro de este. Es un estilo de gestión diseñado para dar a los miembros del equipo de proyecto más espacio para ser creativos, mirar hacia el futuro y encontrar nuevas soluciones a problemas antiguos. Los miembros del equipo de proyecto en el camino del liderazgo también estarán preparados para convertirse en líderes transaccionales a través de tutoría y capacitación.

Puntaje del examen: 8 de 10