

RMC Project Management, Inc.

Exámenes de Práctica Extra:

Preguntas Ágiles e Híbridas



Copyright © 2021 RMC Publications, Inc.™ Todos los derechos reservados.

10953 Bren Road East • Minnetonka, Minnesota 55343

info@rmcls.com • www.rmcls.com • (952) 846-4484

Por la presente, el titular de los derechos de autor concede permiso para hacer copias de este folleto para uso personal y no comercial

Examen de Práctica Extra Ágil

1. Dos miembros del equipo están discutiendo sobre el diseño del módulo de seguridad de la aplicación nueva que están construyendo. Uno de ellos cuenta con experiencia de un proyecto anterior y está a favor de un diseño sencillo; al otro le preocupa el riesgo comercial y quiere un diseño más sofisticado. El segundo desarrollador te pide que resuelvas el desacuerdo y da a entender que el otro desarrollador quizás no sepa cómo crear la solución más compleja. Como director del proyecto, ¿cómo debes abordar este conflicto?
 - A. Debes decirles que necesitan resolver sus diferencias técnicas entre ellos.
 - B. Debes contactar al Departamento de Recursos Humanos e informarles que los desarrolladores se han faltado el respeto. Explain their different communication styles to help them understand each other better.
 - C. Debes explicarles sus diferentes estilos de comunicación para ayudarlos a entenderse mejor.
 - D. Debes transferir a uno de ellos a otro equipo porque evidentemente no se llevan bien.
2. ¿Cómo es la planificación en un proyecto ágil?
 - A. Los planes se realizan por anticipado y se elaboran progresivamente cada vez que hay solicitudes de cambio.
 - B. Los planes se realizan por anticipado y se elaboran progresivamente cada vez que hay solicitudes de cambio.
 - C. La planificación se realiza en reuniones graduales entre las iteraciones.
 - D. Como regla, los equipos ágiles dedican menos tiempo a la planificación que los equipos no ágiles, a menos que se requiera más de esto a los fines del cumplimiento o las adquisiciones.
3. ¿Qué enfoque sería un híbrido de métodos ágiles y tradicionales?
 - A. Usar diagramas de hitos para hacer un seguimiento del progreso con una EDT para planificar el trabajo.
 - B. Usar diagramas de hitos para hacer un seguimiento del progreso con una EDT para planificar el trabajo.
 - C. Estimar y planificar en puntos historias y, a la vez, utilizar contratos de proveedores tradicionales basados en las especificaciones del producto.
 - D. Reubicar al equipo a la vez que se entrega el producto en liberaciones.
4. En un proyecto de desarrollo de software ágil, el director del proyecto solicita a los empresarios interesados que creen historias de usuarios que serán utilizadas en el desarrollo y prueba de la nueva aplicación. El propósito principal de escribir una historia de usuarios es:
 - A. Documentar las características o funciones requeridas por los interesados
 - B. Crear un registro de los incidentes contrapuestos en el proyecto
 - C. Realizar el análisis “qué pasaría si”
 - D. Comunicar el avance

5. El patrocinador de un proyecto le pide al director del proyecto que agregue una característica nueva al producto. ¿Cómo debería manejar el director del proyecto este cambio en el alcance teniendo en cuenta que se trata de un proyecto impulsado por el cambio?
 - A. El director del proyecto debería agregar la característica nueva a la lista de trabajo pendiente asociado al producto y darle la máxima prioridad.
 - B. En los proyectos impulsados por el cambio, los cambios son bienvenidos en cualquier momento, así debería asignar la característica al equipo para que la desarrolle.
 - C. Debería comunicar la solicitud al dueño del producto para que la considere en la próxima sesión para revisar la lista de trabajo pendiente.
 - D. Debería decirle al patrocinador que hable con el dueño del producto acerca de la característica y recordarle que el dueño del producto es quien tiene la autoridad para priorizar las características.

6. Eres el director del proyecto y estás en una reunión de planificación de iteración cuando ocurre un conflicto. La principal prioridad de la lista de trabajo pendiente del dueño del producto es una característica clave que exige una tecnología nueva. El equipo dice que aún no entiende esa tecnología lo suficiente como para empezar a crear la característica. El dueño del producto responde de forma apática y pregunta cuándo piensan familiarizarse con ella. ¿Qué deberías hacer?
 - A. Recordarle al dueño del producto que el equipo decide qué está en condiciones de crear a continuación.
 - B. Recordarles a los miembros del equipo que el dueño del producto decide las prioridades de trabajo.
 - C. Pedirles a todos que respiren hondo y se tranquilicen para resolver el problema de manera profesional.
 - D. Recopilar información de ambas partes y tomar una decisión justa pensando en lo mejor para el proyecto.

7. Un equipo ágil relativamente nuevo está teniendo dificultades para estimar el trabajo que les llevará elaborar las historias. El director del proyecto les ha sugerido que usen el póker de planificación. ¿Por qué les recomendaría el póker de planificación como técnica de estimación?
 - A. Porque permite incluir a la mayor cantidad posible de interesados y mejora las estimaciones.
 - B. Porque es una forma eficiente de hacer estimaciones que les permitirá mejorar su habilidad para calcular el tamaño de las historias.
 - C. Porque permite tener en cuenta todos los riesgos, lo cual mejora la estimación.
 - D. Porque no exige conversar con nadie y es la forma más rápida de hacer estimaciones.

8. Tu proyecto implica usar los comentarios de los clientes para hacer cambios en un sitio web orientado al cliente con el fin de aumentar los ingresos y mejorar la experiencia del cliente. Los cambios se entregarán en varias liberaciones. ¿Cómo puedes medir el valor empresarial que se brindó durante el proyecto?
- A. Luego de cada liberación, puedes revisar las cifras de los ingresos y las calificaciones de satisfacción del cliente para compararlas con las metas predefinidas.
 - B. Una vez que se completen todas las liberaciones, puedes comparar los ingresos previos al proyecto con los posteriores al proyecto.
 - C. Puedes dividir los ingresos adicionales esperados por la cantidad de liberaciones y monitorear si cada liberación brinda su cuota de mejora.
 - D. Luego de cada liberación, puedes llevar a cabo una encuesta de satisfacción del cliente y registrar los resultados a lo largo del tiempo.
9. Los miembros del equipo asignados a tu nuevo proyecto ágil están trabajando desde dos lugares. Un grupo está formado por empleados corporativos que están en la oficina central; el otro grupo está en el extranjero y ha sido contratado por seis meses. En este equipo, existe una diferencia horaria de 10 horas y sus miembros hablan idiomas diferentes (aunque se espera que usen el inglés para comunicarse entre sí). ¿Qué puedes hacer para coordinar el trabajo de forma eficiente?
- A. Programar una reunión diaria de pie por videoconferencia a una hora conveniente para todos.
 - B. Pedirles a los miembros de cada equipo que hagan una reunión diaria de pie para su grupo.
 - C. Invitar al asesor del grupo que está en el extranjero para que asista a la reunión diaria de pie de la oficina central a través de videoconferencia.
 - D. Dejar que los miembros de los equipos decidan cuál es la mejor manera de comunicarse.
10. Dos equipos ubicados en continentes diferentes están trabajando en distintos aspectos del desarrollo de un producto. El plan de comunicaciones estipula que los equipos deben hacer una reunión diaria de pie a través de llamada de conferencia. ¿Qué puede hacer el director del proyecto para monitorear la efectividad de la comunicación y la coordinación?
- A. Preguntarles periódicamente a los miembros del equipo si los componentes del producto se relacionan entre sí tal como se planificó.
 - B. Escuchar las reuniones diarias de pie una vez por semana para monitorear las conversaciones.
 - C. Reunirse con los dos asesores de los equipos todas las semanas para controlar su progreso.
 - D. Confiar en que el plan está dando resultado y en que los asesores de los equipos le informarán cualquier problema.

11. Durante varios meses, el equipo de desarrollo de tu proyecto ha efectuado revisiones al final de cada iteración. Como director del proyecto, estás conforme con su progreso. Sin embargo, te enteras de que el patrocinador del proyecto le ha dicho a otro interesado que “no se logra hacer nada con ese enfoque ágil”. ¿Qué deberías hacer?
- A. Pedirle al dueño del producto que se comuniquen con el patrocinador para informarle el desempeño del proyecto.
 - B. Invitar al patrocinador para que asista a la próxima revisión de iteración del equipo.
 - C. Hablar con el patrocinador para informarle acerca del enfoque incremental de los proyectos ágiles.
 - D. Pedirle al equipo que empiece a mostrar software funcional con valor empresarial en lugar de prototipos.
12. Estás trabajando en un proyecto para desarrollar una nueva aplicación móvil orientada a clientes empresariales. El equipo ha desarrollado un prototipo funcional con el que tú y el dueño del producto están encantados. Sin embargo, cuando se lo muestras al patrocinador, este se queja de que la aplicación no se ve tan profesional como la de la competencia. ¿Qué deberías responder?
- A. Esta muestra solo es una prueba del concepto, las características y la tecnología del producto, no es la versión de liberación final.
 - B. Este es solo el producto mínimamente viable; lo mejoraremos para la próxima liberación.
 - C. El dueño del producto ha confirmado que este prototipo incluye todas las características necesarias.
 - D. Si quieres una aplicación más refinada, tendremos que incorporar a un especialista en diseño al equipo.
13. Estás dirigiendo un proyecto y los miembros del equipo te dicen que necesitan retroalimentación de expertos en la materia que no forman parte del proyecto. ¿Qué deberías hacer?
- A. Pedirle al patrocinador que asigne a más expertos en la materia para que trabajen en el proyecto a tiempo completo.
 - B. Recordarles a los miembros del equipo que pueden pedir toda la retroalimentación que necesitan al dueño del producto en lugar de consultar a personas que no participan en el proyecto.
 - C. Invitar a los expertos en la materia para que participen en las reuniones de demostración del equipo y ofrezcan retroalimentación.
 - D. Pedirles a los miembros del equipo que sigan trabajando, ya que tienen todos los conocimientos necesarios para completar el proyecto.

14. Una organización está haciendo la transición a un enfoque de desarrollo impulsado por el cambio en el que los equipos están dirigidos por un coach de ágil. Este enfoque es nuevo en la organización y aún no se ha definido claramente la función del director del proyecto en estos equipos nuevos. Una directora del proyecto decide asistir a los talleres de redacción de historias de usuarios de su equipo. ¿Por qué cree que es útil dedicar el poco tiempo que tiene a estas sesiones?
- A. Porque quiere forjar relaciones sólidas con los miembros del equipo y asegurarse de que todos entiendan las características del producto.
 - B. Porque quiere forjar relaciones sólidas con los interesados del negocio mientras el coach de ágil dirige al equipo de desarrollo.
 - C. Porque quiere asegurarse de que los requisitos brinden el alcance planificado y se liberen a tiempo, antes de la fecha límite del proyecto.
 - D. Porque planea documentar los requisitos en una matriz de trazabilidad de requisitos para asegurarse de que todo el trabajo se relacione con los objetivos del proyecto.
15. Las negociaciones con un cliente son difíciles ya que este no comprende la contratación ágil. Las funciones que se prioricen en cada sesión de planificación de la liberación determinarán el alcance del producto que se está desarrollando para el cliente. ¿De qué modo puede el director del proyecto finalizar el contrato?
- A. Explicarle amablemente al cliente el enfoque ágil.
 - B. Pedirle al cliente que asista a una capacitación sobre modalidad ágil antes de que continúen las negociaciones.
 - C. Cambiar a un enfoque de equipo predictivo para este cliente.
 - D. Realizar la negociación como si el proyecto fuera de tipo predictivo.

1. Respuesta A

Explicación Esta es una diferencia de opinión técnica acerca del diseño de la solución que debe resolverse entre los miembros del equipo. Es importante que aprendan a considerar diferentes opiniones y resuelvan este tipo de diferencias ellos mismos. Para ayudarlos a lograrlo, el director del proyecto podría ofrecerles un marco (como una reunión) para que puedan conversar sobre las diferencias y decidir qué hacer, pero esa opción no se incluye en este caso. Las otras tres respuestas dan por sentado que el problema de fondo es conductual, interpersonal o psicológico, lo cual es incorrecto. Esta situación refleja el proceso “Dirigir el Equipo”.

2. Respuesta B

Explicación El enfoque adaptativo de planificación de la metodología ágil se basa en pruebas y demostraciones para descubrir los verdaderos requisitos, que luego requieren una replanificación. Los planes iniciales del equipo se realizan de forma anticipada y luego se perfeccionan continuamente, no solo en respuesta a solicitudes de cambios. Por lo general, hay una reunión de planificación al comienzo de cada iteración, no "reuniones graduales de planificación" entre iteraciones. Además, los equipos ágiles suelen dedicar más tiempo a la planificación y replanificación que los equipos tradicionales.

3. Respuesta C

Explicación La única de estas opciones que describe un híbrido ágil-tradicional es "estimar y planificar en puntos historias y, a la vez, utilizar contratos de proveedores tradicionales basados en las especificaciones del producto". Usar diagramas de hitos junto con una EDT no incluye ningún elemento ágil. Las reuniones presenciales y el sistema tipo pull (tirar) son prácticas ágiles/de gestión “lean”. La reubicación se puede utilizar en cualquier enfoque.

4. Respuesta A

Explicación Una historia de usuarios es una forma de describir un requisito, generalmente con el siguiente formato: Como <rol>, deseo <funcionalidad/objetivo>, a fin de <beneficio para el negocio/motivación>. Las historias de usuarios pueden desarrollarse en sesiones de asesoramiento o como parte de otros métodos de recopilación de requisitos.

5. Respuesta C

Explicación Cuando se aplica un enfoque impulsado por el cambio, todos los requisitos nuevos (incluidos los cambios en el alcance) se agregan a la lista de trabajo pendiente y se priorizan en función de todos los demás elementos de la lista (es decir, el trabajo que aún no se ha llevado a cabo). El dueño del producto o el equipo de valor son quienes los priorizan, no el director del proyecto. El hecho de que el patrocinador haya solicitado una característica no significa que deba enviarse automáticamente al equipo para que la desarrollen ni que deba asignársele la máxima prioridad en la lista de trabajo pendiente. El dueño del producto evaluará el valor empresarial

esperado de la característica en relación con su costo y su urgencia y con los demás elementos de la lista de trabajo pendiente al igual que si se tratara de cualquier otra característica.

Si bien los cambios siempre son bienvenidos, deben pasar por un proceso de priorización; no se envían al equipo de desarrollo de inmediato. El director del proyecto no necesita decirle al patrocinador quién establece las prioridades del proyecto porque ya debería saber que esa es una responsabilidad del dueño del producto (además de que podría interpretarse como una falta de cortesía). Si fuera necesario, podría sugerirle al patrocinador que se reúna con el dueño del producto para explicarle la necesidad de negocio detrás de la solicitud antes de priorizarla. Esta situación refleja el proceso “Controlar el Alcance”.

6. Respuesta A

Explicación Dos de estas opciones son correctas, pero solo una de ellas permite resolver el problema en cuestión. Si bien el dueño del producto es quien establece las prioridades de trabajo, solo los miembros del equipo pueden decidir qué pueden crear a continuación. Si aún están aprendiendo sobre la tecnología nueva, sería contraproducente (y una pérdida de tiempo) obligarlos a comenzar un trabajo que aún no entienden. En los proyectos ágiles, el director del proyecto no resuelve este tipo de disputas. Observa que, en la respuesta correcta, el director del proyecto no les dice qué hacer a los miembros del equipo ni al dueño del producto; simplemente establece quién tiene la capacidad de resolver el conflicto. Este es un ejemplo de cómo el director del proyecto actúa como coordinador o facilitador de los interesados en lugar de dirigirlos directamente. Si bien el dueño del producto no está respondiendo con profesionalismo, las reuniones ágiles no priorizan la calma y la amabilidad; a veces, se necesita un conflicto para llegar a la mejor decisión. Esta situación refleja el proceso “Desarrollar el Cronograma”.

7. Respuesta B

Explicación Este nuevo equipo ágil necesita desarrollar su habilidad para estimar historias y determinar su tamaño, de modo que lo más probable es que el director del proyecto les haya sugerido el póker de planificación para que desarrollen la habilidad de forma eficiente. Es verdad que puede permitir hacer estimaciones muy precisas con el paso del tiempo, pero no porque involucre a una mayor cantidad de interesados. Esto se debe a que permite que los miembros del equipo calculen de forma eficiente y rápida una gran cantidad de historias y obtengan retroalimentación luego de cada iteración para verificar los resultados y mejorar sus habilidades de estimación. Si bien el póker de planificación tiene en cuenta todo lo que los miembros del equipo saben sobre una historia, incluido el riesgo, estas estimaciones no incluyen todos los riesgos. Puede que haya riesgos que los miembros del equipo no hayan identificado. Para usar esta herramienta, es necesario conversar y dialogar acerca de la complejidad de cada historia y la variación entre las estimaciones divergentes. Esta situación refleja el proceso “Estimar la Duración de las Actividades”.

8. Respuesta A

Explicación En la situación, se menciona que las metas de negocio son mejorar la experiencia del cliente y aumentar los ingresos, de modo que estas son las medidas de éxito. La opción ideal es comparar estas métricas con las metas predefinidas luego de cada iteración (estas metas pueden

documentarse en el plan de gestión de la calidad). Una vez que se satisfagan las necesidades de negocio, la organización podría decidir detener el proyecto de forma anticipada. Evaluar los resultados una vez que se hayan efectuado todas las liberaciones no permitirá medir el valor que se brindó de forma incremental durante el proyecto. Si se dividen los ingresos esperados por la cantidad de liberaciones, el resultado sería engañoso porque cada liberación incluirá características diferentes. Una liberación podría basarse en la satisfacción del cliente en lugar de generar ingresos adicionales, por ejemplo. Llevar a cabo una encuesta de satisfacción del cliente luego de cada liberación no permitiría medir los aumentos de ingresos esperados. Esta situación refleja el proceso “Controlar la Calidad”.

9. Respuesta A

Explicación En esta situación, sería difícil que los grupos decidan cómo comunicarse debido a que no se conocen y están divididos por la zona horaria y las diferencias idiomáticas. Coordinar el trabajo a través del asesor no es compatible con el enfoque colaborativo ni con el principio de empoderamiento de los equipos de los proyectos ágiles. Por eso, el enfoque ideal sería encontrar una hora del día en la que todos los miembros del proyecto puedan compartir su progreso y sus dificultades. Además, sería necesario capacitar a ambos grupos acerca de las diferencias en los aspectos culturales. Esta situación refleja el proceso “Planificar la Gestión de Recursos”.

10. Respuesta C

Explicación Todas estas respuestas son formas posibles de monitorear las comunicaciones y la coordinación. La respuesta ideal es hacer reuniones periódicas con los asesores de los equipos (que también deberían incluirse en el plan de comunicación). Dar por sentado que todo está bien hasta que alguien se queje no es un enfoque proactivo. Escuchar una reunión diaria de pie por semana probablemente no sería suficiente para tener un panorama general de la coordinación del trabajo. Hablar periódicamente con los miembros del equipo podría causar que pases un problema por alto. Esta situación refleja el proceso “Monitorear las Comunicaciones”.

11. Respuesta C

Explicación Lo más probable es que este patrocinador no entienda cómo funcionan los proyectos ágiles. No es demasiado tarde para darle información sobre el enfoque de desarrollo incremental. Si bien podrías invitar al patrocinador a las revisiones de iteración, eso no significa que el patrocinador entenderá lo que está ocurriendo. El director del proyecto es responsable de informar el estado a los interesados, no al dueño del producto. Los equipos ágiles hacen demostraciones de software funcional; aunque pueden crearse prototipos al comienzo de un proyecto, este equipo ha estado trabajando durante varios meses y no hay señales de que su trabajo no esté siendo aceptado. Esta situación refleja el proceso “Monitorear las Comunicaciones”.

12. Respuesta A

Explicación Parece que este patrocinador no entiende (o nunca escuchó) el término “prototipo”. El director del proyecto quizás necesite capacitar al patrocinador sobre el uso de prototipos en los proyectos ágiles para guiar el futuro desarrollo incremental. Un prototipo es un modelo funcional

del producto que se usa para obtener retroalimentación y aprobar el enfoque básico. Antes de la liberación, se refinará la versión de la aplicación. El producto mínimamente viable es el conjunto más pequeño de características utilizables, no un trabajo desprolijo o incompleto que se “arreglará” luego. Si bien el dueño del producto de un proyecto ágil tiene la autoridad para confirmar el valor, el patrocinador pueda invalidar la decisión del dueño del producto si lo desea. El director del proyecto necesita asegurarse de que el equipo cuenta con las habilidades necesarias para construir la solución antes de que comience el proyecto en lugar de usar eso como táctica de negociación (como se deja ver en la situación). Esta situación refleja el proceso “Gestionar las Comunicaciones”.

13. Respuesta C

Explicación Es importante observar que, si bien no se menciona si se trata de un proyecto impulsado por el plan o por el cambio, las opciones de respuesta se centran en prácticas y terminología ágiles. Para identificar la respuesta correcta durante el examen, deberás evaluar la pregunta y las opciones de respuesta. Si bien los equipos ágiles se forman de modo que sus miembros tengan los conocimientos necesarios para completar el trabajo del proyecto, dependen de la retroalimentación del dueño del producto y otros interesados clave para asegurarse de que están yendo en la dirección correcta. Esos otros interesados no necesariamente tienen que trabajar en el proyecto a tiempo completo para ofrecer retroalimentación, solo tienen que asistir a las reuniones de demostración del producto. Pedirle al dueño del producto que ofrezca retroalimentación en lugar de consultar a los expertos en la materia no permitiría que los miembros del equipo obtengan la información que buscan.

14. Respuesta A

Explicación Los talleres de redacción de historias de usuarios son una buena oportunidad para que la directora del equipo forje relaciones con los miembros del equipo y entiendan cómo están abordando el trabajo. Puede observar las interacciones entre los miembros y el dueño del producto para asegurarse de que entiendan las características del producto. Un coach de ágil no dirige al equipo de desarrollo, y es probable que no todos los interesados clave asistan a los talleres de redacción de historias (porque el dueño del producto representa las necesidades de negocio). Las matrices de trazabilidad de requisitos no suelen usarse en proyectos impulsados por el cambio. Para gestionar el tiempo y el alcance en los proyectos ágiles, se fijan tiempos preestablecidos para las iteraciones y las liberaciones, lo que permite que el alcance evolucione en función de esas restricciones. Esta situación refleja el proceso “Gestionar el Involucramiento de los Interesados”.

15. Respuesta A

Explicación Los contratos ágiles son diferentes porque en los equipos ágiles, el costo y el tiempo son fijos y el alcance varía. El director del proyecto debería explicarle este enfoque al cliente, haciendo hincapié en que el cliente no tiene que decidir respecto del alcance completo o la lista de funciones desde un principio, sino que, en cambio, se comprometerá con un precio y un plazo, y podrá priorizar las funciones a medida que se completa cada liberación. El director del proyecto no debería hacer que un equipo ágil trabaje de modo predictivo por el solo hecho de que las negociaciones del contrato serán complicadas, ni redactar el contrato con un alcance fijo como lo tendría un proyecto predictivo. El director del proyecto podría sugerir una capacitación, pero probablemente no la establecería como condición del acuerdo.

Examen de Práctica Híbrida Adicional

1. Han despedido al director de un proyecto y te han seleccionado para que dirijas su proyecto híbrido. El equipo está usando un enfoque de desarrollo incremental e impulsado por el cambio. Parecen trabajar bien juntos y no estás seguro del motivo por el que despidieron al último director. ¿Qué deberías preguntar para entender el verdadero estado del trabajo?
 - A. ¿Cuál es la velocidad promedio del equipo?
 - B. ¿Cuántas liberaciones están completas?
 - C. ¿Cuándo se entregará el producto?
 - D. ¿Cuánto valor empresarial se ha brindado?

2. Es el director del proyecto de un proyecto de tecnologías de la información para el cual usted y el patrocinador ya han aprobado el alcance. Durante un almuerzo con un representante del cliente que trabaja con él en un proyecto de software, un especialista en información de su equipo se entera de que una simple alteración en la pantalla sería una gran adición al proyecto. El especialista en información instala el cambio sin ningún efecto negativo en el cronograma del proyecto y sin costos adicionales. ¿Qué acción se debe tomar?
 - A. El especialista en información debe ser reconocido por superar las expectativas del cliente sin afectar los costos ni el cronograma del proyecto.
 - B. El director del proyecto debe agregar una actividad al plan para la dirección del proyecto sin ningún tiempo asociado.
 - C. Se le debe comunicar al especialista en información que su comportamiento es inaceptable, puesto que pudo haber afectado de manera negativa a todo el proyecto.
 - D. El director del proyecto debe crear un formulario de control de cambios y hacer que el cliente apruebe el cambio que ya ha sido realizado.

3. Tu equipo híbrido ha elegido utilizar imágenes arquetípicas, ¿por qué?
 - A. Las imágenes arquetípicas se pueden utilizar como reemplazos de los requisitos tradicionales.
 - B. Las imágenes arquetípicas ayudan a un equipo a comprender y mantenerse enfocado en las personas que utilizarán el sistema.
 - C. Las imágenes arquetípicas definen los roles y las responsabilidades de los miembros del equipo.
 - D. Las imágenes arquetípicas son avatares que pueden reemplazar a los miembros del equipo que están trabajando fuera del sitio.

4. Un gerente de proyectos está usando un enfoque de desarrollo híbrido para un proyecto que involucra una plataforma tecnológica que el equipo no ha usado antes. El equipo usará prácticas de desarrollo ágiles, pero algunos de sus miembros nunca formaron parte de un equipo ágil. Las políticas de protección de datos de la organización exigirán una fase de prueba final detallada antes de entregar el producto a los clientes. El director del proyecto está tratando de decidir qué planes de dirección serán útiles para el proyecto en cuestión. ¿Qué plan es ideal para planificar una estrategia orientada a abordar la falta de experiencia del equipo?
 - A. Plan de gestión de los recursos
 - B. Plan de gestión de las adquisiciones
 - C. Plan de involucramiento de los interesados
 - D. Plan de gestión de las comunicaciones

5. Los miembros del equipo de un proyecto híbrido no pueden llegar a un acuerdo sobre el diseño del módulo de contabilidad de una aplicación nueva. Finalmente, se dan cuenta de que tienen perspectivas diferentes acerca de la necesidad de negocio de ese módulo. Se acercan a ti, el director del proyecto, para que les des una respuesta. ¿Qué deberías decirles?
 - A. Que deberían elevar la inquietud al dueño del producto.
 - B. Que consultarás el plan del proyecto y les responderás.
 - C. Que organizarás una reunión con el vicepresidente de Finanzas para resolver el problema.
 - D. Que les enviarás una copia del informe del arquitecto de la solución.

6. Has gestionado y comunicado todos los cambios en tu proyecto híbrido. A medida que empiezas a cerrar el proyecto, informas nuevos datos a la PMO y operaciones acerca de los cambios de último momento que se han documentado y te preparas para hacerles preguntas sobre el proyecto a los interesados. Esto garantizará una transición sin contratiempos a las operaciones y, además, ¿cuáles de las siguientes opciones?
 - A. Garantizar una comunicación fluida entre los miembros del equipo respecto del resto del proyecto.
 - B. Abordar cualquier solicitud de nueva característica que se realice durante el proceso de cierre.
 - C. Eliminar los impedimentos para que el equipo complete el producto del proyecto.
 - D. Ayudar a que las partes necesarias lleguen a un consenso respecto del éxito del proyecto.

7. El diseño de seguridad de un proyecto de software se asignó a los expertos del equipo de arquitectura y no al equipo de desarrollo que está creando el software. El equipo de arquitectura no ha logrado cumplir con varios plazos de finalización previstos. El equipo de desarrollo no puede terminar las características del producto sin el componente de seguridad. ¿Qué debería haber hecho el director del proyecto para evitar esto?
 - A. El director del proyecto debería haber identificado las dependencias entre el trabajo del equipo.
 - B. El proyecto no debería haber tenido dos equipos con prácticas diferentes.
 - C. El diseño de la solución debería haberse completado antes de que el equipo comenzara con el desarrollo.
 - D. La solución debería haberse construido en incrementos de trabajo implementables que brinden valor de forma individual.

8. Una directora de proyectos a cargo de un proyecto híbrido necesita desarrollar los requisitos de los recursos del proyecto. ¿Cuál sería el mejor enfoque para abordar este trabajo?
- A. Pedirle al equipo de desarrollo que diga ella qué recursos necesitarán.
 - B. Pedirle al dueño del producto que dé ella una lista de todos los requisitos de los recursos por anticipado.
 - C. Evaluar los requisitos de los recursos para determinar el nivel de planificación detallada que se necesitará y cuándo se lo necesitará.
 - D. Asignar a los gerentes funcionales de las áreas organizativas adecuadas la responsabilidad de identificar los requisitos de los recursos.
9. Una compañía aplica los enfoques predictivo y adaptativo según las necesidades de cada proyecto. El próximo proyecto exige actualizar el sitio web de la compañía para cumplir con regulaciones federales nuevas. ¿Qué opción deberías el director de proyectos elegir y por qué?
- A. El enfoque ágil, ya que se adapta mejor al entorno de un proyecto digital.
 - B. Un enfoque híbrido, ya que ambos tipos de enfoque serían útiles para este proyecto.
 - C. El enfoque predictivo, ya que el proyecto no tiene mucha incertidumbre en términos técnicos o de alcance.
 - D. Podría usarse cualquier enfoque; solo es necesario preguntarle al equipo de desarrollo con cuál se siente más cómodo.
10. El director de proyectos está dirigiendo un proyecto con un alto grado de incertidumbre y necesita asegurarse de que los miembros del equipo y otros interesados importantes tengan la misma visión de lo que se les pide. ¿Cuál es la mejor forma de lograrlo?
- A. Preparar un plan detallado que describa todas las características requeridas y cómo funcionarán.
 - B. Preparar un acta de constitución ágil que describa los fundamentos y los criterios de liberación críticos del proyecto.
 - C. Llevar a cabo una reunión de inicio para que el equipo se familiarice con los interesados clave.
 - D. Llevar a cabo reuniones semanales para mostrarles a todos los interesados lo que ha construido el equipo.
11. Un equipo de desarrollo híbrido planificó cinco liberaciones incrementales para la solución que está creando. Luego de la tercera liberación, el dueño del producto invita al director del proyecto a una reunión para conversar sobre el futuro del proyecto. En la reunión, analizarán si la próxima liberación es necesaria. ¿Por qué crees que se ha invitado al director del proyecto a esta reunión?
- A. Porque el dueño del producto ha decidido que las características que ya se entregaron brindan el valor empresarial suficiente para finalizar el proyecto.
 - B. Porque el director del proyecto deberá darle una mala noticia al patrocinador y deberá informarle que el proyecto se cerrará de forma prematura.
 - C. Porque el equipo no tiene trabajo por hacer para la próxima liberación, así que necesitan una asignación nueva.
 - D. Porque el dueño del producto ha determinado que las características de la quinta liberación son demasiado difíciles para el equipo actual.

12. Luego de una sesión para determinar la visión del producto para un proyecto híbrido de desarrollo de un sistema de aplicación de reemplazo, el dueño del producto informa que varios usuarios están quejándose de que el sistema anterior no siempre está disponible cuando lo necesitan. Como el dueño del producto y el equipo son relativamente nuevos, el director del proyecto se ofrece a ayudar. Para entender el nivel de calidad necesario para el sistema nuevo, ¿qué acción debería recomendarle el director del proyecto al dueño del producto?
- A. Que trabaje con el analista de negocios para programar talleres de requisitos con los interesados clave para poder identificar los requisitos de calidad.
 - B. Que el dueño del producto decida los requisitos de calidad del producto.
 - C. Que programe grupos focales con algunos usuarios seleccionados aleatoriamente para analizar sus expectativas de calidad respecto del producto.
 - D. Que les pida a los miembros del equipo que dediquen la primera iteración a estudiar los problemas del sistema anterior.
13. Un equipo híbrido nuevo está usando un enfoque de desarrollo ágil. Los miembros del equipo no están físicamente en el mismo lugar. Han estado considerando establecer un proceso de comunicación virtual para compartir sus historias de usuarios y criterios de aceptación y, al mismo tiempo, aplicar al valor ágil de software funcional en lugar de documentación exhaustiva. ¿Qué puede hacer el director del proyecto para ayudar al equipo con este proceso?
- A. Recomendarles que usen un proceso y documentación tradicionales para la gestión de requisitos.
 - B. Ofrecerles herramientas para la comunicación colaborativa y alentarlos para que experimenten y mejoren el proceso.
 - C. Ofrecerles una matriz de trazabilidad de requisitos a modo de ejemplo.
 - D. Comprarles una herramienta de gestión de requisitos colaborativa.
14. El equipo de tu proyecto de desarrollo de producto híbrido planea completar un conjunto de características entregables en cada liberación. Sin embargo, un gerente de liberaciones de TI controla la fecha de entrega real, y el área de TI ha solicitado un aviso mínimo de un mes para las próximas liberaciones. ¿Como el equipo cumplir con los requisitos del gerente de liberaciones?
- A. Luego de cada liberación, insertar una iteración adicional de cuatro semanas para cumplir con el requisito de preaviso.
 - B. Un mes antes de cada liberación, enviar un aviso al gerente de liberaciones con todas las características planificadas y, si una característica no se termina, sacarla a último momento.
 - C. Invitar al gerente de liberaciones a las revisiones de las iteraciones antes de cada liberación para que pueda ver en qué está trabajando el equipo.
 - D. Luego de cada liberación, comenzar la próxima en otro entorno hasta que transcurra el mes de preaviso.

15. Un equipo virtual está aplicando un enfoque de desarrollo de software híbrido por primera vez. El director del proyecto, el dueño del producto y el analista de negocios están en un país y los desarrolladores y los evaluadores en otro. El equipo ha acordado usar un repositorio basado en la nube para compartir las historias de usuarios, los criterios de aceptación y el estado de las tareas. Uno de los desarrolladores ha informado al director del proyecto que no se están agregando historias de usuarios nuevas al repositorio común. ¿Qué debe hacer el director del proyecto?
- A. Sugerirle al desarrollador que hable con el analista de negocios acerca de mantener actualizado el repositorio.
 - B. Explicarle al dueño del producto que las historias nuevas deben agregarse al repositorio del proyecto
 - C. Asignar al analista de negocios la responsabilidad de mantener actualizado el repositorio.
 - D. Nada. Como el dueño del producto y el analista de negocios están en el mismo lugar, no necesitan usar la herramienta basada en la nube.

Respuestas al Examen de Práctica Híbrida Adicional

1. Respuesta D

Explicación Cuando se aplica un enfoque de desarrollo impulsado por el cambio, el valor empresarial que se brinda es la medida de éxito más importante. No tendría sentido preguntar cuándo se entregará el producto porque se entrega en incrementos. La velocidad del equipo no te diría mucho sobre el estado del trabajo porque los puntos de historia son una medida única de cada equipo y no necesariamente una medida de entrega. La cantidad de liberaciones que se completaron tampoco te diría mucho por sí sola; necesitarías más información sobre el alcance general y los objetivos del proyecto. Esta situación refleja el proceso “Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto”.

2. Respuesta C

Explicación Un director del proyecto debe garantizar que se le entregue al cliente lo que pidió; ni más ni menos. Aunque en este caso el cambio no tuvo ningún efecto negativo en el costo ni en el cronograma, pudo haber afectado de manera adversa otras áreas del proyecto, como la calidad. No hubo oportunidad de finalizar el proceso Realizar el Control Integrado de Cambios antes de que el cambio se realizara. Sin embargo, el control integrado de cambios sigue siendo necesario a fin de evaluar otros impactos posibles en el proyecto.

3. Respuesta B

Explicación Las imágenes arquetípicas son guías rápidas o recordatorios de los grupos claves de personas que utilizarán el sistema y lo que valoran. Las imágenes arquetípicas ayudan al equipo a obtener información sobre los usuarios y mantenerse enfocados en sus necesidades. Esto respalda la tarea Recopilar Requisitos del PMBOK®.

4. Respuesta A

Explicación En esta situación, los miembros del equipo no tienen experiencia con la plataforma tecnológica, algunos de ellos nunca formaron parte de un equipo ágil y deberán concentrarse en las políticas corporativas de seguridad de los datos. Por ello, es probable que algunos de los miembros del equipo necesiten capacitarse. Las necesidades de capacitación se detallan en el plan de gestión de los recursos, incluida la documentación de la estrategia de capacitación y la evaluación de las necesidades de capacitación del equipo. El plan de gestión de las adquisiciones podría incluir una estrategia de contratación y requisitos de capacitación sobre el enfoque ágil o la plataforma tecnológica, pero no incluiría la estrategia para todas las necesidades de capacitación. El plan de involucramiento de los interesados se centra principalmente en la estrategia para lograr que los interesados (incluido el equipo del proyecto) lleguen al nivel de involucramiento deseado. El plan de gestión de las comunicaciones incluiría las comunicaciones específicas que deben enviarse a los miembros del equipo para informarles acerca de la capacitación. Esta situación refleja el proceso “Planificar la Gestión de Recursos”.

5. Respuesta A

Explicación Si bien este es un proyecto híbrido, están usándose términos ágiles para describir esta parte del proyecto, de modo que deberíamos aplicar prácticas ágiles. En ese caso, el equipo necesita plantear el problema al dueño del producto, quien tiene la responsabilidad de definir las necesidades de negocio por el equipo. El dueño del producto debe ser alguien que conozca las necesidades de negocio; también puede trabajar con otros usuarios del negocio o expertos en la materia. Si bien el plan del proyecto, el arquitecto de la solución y el vicepresidente de Finanzas podrían aportar información para resolver el problema, es el dueño del producto quien tiene la función de integrar todos estos recursos y colaborar con el equipo para asegurarse de que su trabajo brinde valor. Esta situación refleja el proceso “Dirigir el Equipo”.

6. Respuesta D

Explicación Gestionar adecuadamente los cambios, las comunicaciones y los artefactos del proyecto no garantiza una buena comunicación del equipo, no elimina los impedimentos para completar el producto ni aborda los pedidos de características de último momento (que, probablemente, pasen a un nuevo proyecto por presentarse de forma tan tardía), pero ayudará a garantizar una comprensión compartida a que las partes necesarias lleguen a un consenso respecto del éxito del proyecto.

Si bien el proceso más relacionado con la pregunta es Cerrar el Proyecto o Fase dentro de la Gestión de la Integración, también se relaciona con la tarea 10 del dominio “Personas” del ECO: Generar la comprensión mutua.

7. Respuesta A

Explicación Los proyectos pueden tener varios equipos, y un proyecto híbrido puede tener equipos predictivos y ágiles con interdependencias. En esta situación, parece que el equipo de desarrollo no contaba con las habilidades necesarias para crear el diseño de la arquitectura de seguridad, de modo que el equipo de arquitectura tuvo que encargarse de eso. El director del proyecto tiene la responsabilidad de identificar las dependencias entre el trabajo de los diferentes equipos e integrarlas en un cronograma realista y factible. Luego, tiene la responsabilidad de controlar ese cronograma para saber en qué momento el trabajo del equipo de arquitectura podría perjudicar el trabajo del equipo de desarrollo y la ruta crítica. Eso es lo que no pudo hacer el director del proyecto. Por lo general, en lugar de completarse de forma anticipada, los diseños de soluciones ágiles emergen a medida que se completa el trabajo, pero el proyecto híbrido de esta situación tiene dos equipos con dependencias que es necesario gestionar. No sabemos si el software se está creando en incrementos de trabajo factibles porque ese dato no se menciona en la situación. Esta situación refleja el proceso “Desarrollar el Cronograma”.

8. Respuesta C

Explicación En un proyecto híbrido, es posible que una parte del trabajo se haga con un enfoque de desarrollo impulsado por el plan y otra parte con un enfoque impulsado por el cambio. La directora del proyecto necesita comprender las técnicas, los plazos y las estimaciones necesarias para cada

parte del proyecto y debe adaptar la planificación teniendo todo eso en cuenta. El trabajo impulsado por el plan y el trabajo impulsado por el cambio quizás requieran niveles de detalle y plazos diferentes. Si bien la directora del proyecto puede consultar al equipo, al dueño del producto y a los gerentes funcionales, estos interesados no tienen una visión general del proyecto y no tienen la responsabilidad de determinar los requisitos de los recursos. Aunque en algunos enfoques híbridos pueda delegarse una parte de la planificación a estos interesados, la situación dice que la directora del proyecto es quien debe encargarse de esta tarea, de modo que la respuesta correcta es la que afirma que la directora del proyecto debe analizar cómo gestionar los recursos del proyecto. Esta situación refleja el proceso “Planificar la Gestión de Recursos”.

9. Respuesta B

Explicación Si bien suele usarse el enfoque ágil en los proyectos digitales, eso no significa necesariamente que es la opción ideal en todos los casos. Hablar con los miembros del equipo y obtener su aprobación es importante, pero el director de proyectos no debe basar una decisión tan importante en lo que ellos quieren hacer. Aplicar el enfoque predictivo en los proyectos que tienen poca incertidumbre en términos técnicos y de requisitos es una buena opción. Sin embargo, la opción ideal sería aplicar un enfoque híbrido, ya que tanto el enfoque ágil como el predictivo serían beneficiosos para este proyecto. El enfoque ágil sería mejor para desarrollar el sitio web, pero en este caso la carga del proceso es mayor, ya que es probable que la compañía deba afrontar multas o sanciones si no cumple con las regulaciones nuevas dentro del plazo establecido.

10. Respuesta B

Explicación La opción ideal para un proyecto con un alto grado de incertidumbre sería usar prácticas ágiles o híbridas y preparar un acta de constitución ágil que describa los fundamentos y los criterios de liberación críticos del proyecto. En este tipo de proyectos, generalmente no es posible describir todas las características requeridas por anticipado ni cómo funcionarán. Por lo general, el equipo recibe un objetivo general y criterios a los que deben apuntar y luego descubren qué pueden hacer a través de un proceso de experimentación. Si bien la reunión de inicio y las reuniones de revisión semanales serían útiles, no te permitirían asegurarte de que todos entienden lo que se les pide.

11. Respuesta A

Explicación Un beneficio de usar un enfoque ágil es que las características y los incrementos de mayor valor se entregan primero. Por eso, es probable que el dueño del producto se haya dado cuenta de que no necesitan todas las características solicitadas originalmente y de que pueden eliminar las liberaciones restantes. No es probable que el equipo no tenga trabajo por hacer para las liberaciones siguientes ni que las características restantes sean demasiado difíciles para ellos. (La viabilidad de las habilidades del equipo debería haberse establecido al comienzo del proyecto). Si bien es posible que sea el director del proyecto quien le informe la situación al patrocinador, la noticia es buena, no mala. Significa que los recursos asignados al proyecto pueden liberarse y asignarse a otros trabajos. Esta situación refleja el proceso “Dirigir el Trabajo del Proyecto”.

12. Respuesta A

Explicación Para identificar los requisitos, es necesario trabajar con los interesados para conocer sus necesidades y expectativas. El dueño del producto debe usar las habilidades del analista de negocios para coordinar esta tarea. El dueño del producto no debería tomar decisiones de forma independiente. Los grupos focales pueden ser útiles, pero generalmente se hacen con clientes externos. Los miembros del equipo no deberían dedicar una iteración a estudiar los problemas del sistema anterior. Esta situación refleja el proceso “Recopilar los Requisitos”.

13. Respuesta B

Explicación Cada proyecto es único, y un equipo que usa métodos ágiles necesita encontrar la forma ideal de interactuar mediante la experimentación y los ciclos de retroalimentación. Las herramientas de comunicación colaborativa suelen ser ideales para que los equipos prueben un enfoque, evalúen su efectividad y mejoren el proceso. Usar un proceso tradicional de gestión de los requisitos no permitiría que el equipo aproveche al máximo las prácticas ágiles. Los equipos ágiles no suelen usar una matriz de trazabilidad que muestra de qué forma los requisitos se asocian con los objetivos, los componentes de software y los casos de prueba. Si el equipo cree que sería útil usar una herramienta colaborativa de gestión de los requisitos, la solicitarán. Esta situación refleja el proceso “Planificar la Gestión de la Calidad”.

14. Respuesta D

Explicación Una vez que una característica se acepta y está lista para la liberación, el equipo puede comenzar con la próxima en un entorno diferente, aunque las características de la liberación anterior aún no se hayan entregado al cliente. Informar las características esperadas al gerente de liberaciones y luego eliminar una justo antes de la liberación no sería una buena práctica y podría ocasionar que el área de TI cancele la liberación por completo debido a que no se completó de acuerdo a lo esperado. No sería muy eficiente que el gerente de liberaciones asistiera a las revisiones de las iteraciones, ya que gestiona las liberaciones de muchos equipos. Si el trabajo de la liberación se acepta y está listo para la liberación, por definición no es necesario agregar una iteración adicional de un mes. (Si fuera necesario seguir trabajando en la característica, no estaría lista para la liberación). Esta situación refleja el proceso “Secuenciar las Actividades”.

15. Respuesta B

Explicación Compartir información es más difícil cuando los equipos ágiles son virtuales y no están en el mismo lugar geográfico. El director del proyecto debería ofrecerles herramientas colaborativas como el repositorio basado en la nube que se menciona en la situación. La situación hace referencia a las historias de usuarios y los criterios de aceptación, que son la responsabilidad del dueño del producto, no el analista de negocios. Por eso, el director del proyecto solo debería recordarle al dueño del producto el proceso que se acordó. Esta información debe compartirse con los miembros remotos, y ese es el motivo por el cual se usa un repositorio. Esta situación refleja el proceso “Gestionar el Conocimiento del Proyecto”.