

Exámenes de muestra de ITIL™

Exámenes de muestra del acreditador oficial de ITIL

Condiciones de uso

Tenga en cuenta que, al descargar o usar este examen, acepta cumplir con las condiciones de uso que se describen a continuación:

1. Todos los exámenes de muestra (en formato electrónico o en papel) son solo para uso personal.
2. Los exámenes de muestra están diseñados únicamente para los siguientes usos:
 - como ayuda de estudio para los candidatos que desean presentar un examen de ITIL; o
 - como referencia.
3. Si descarga una copia digital gratuita de cualquiera de los exámenes de muestra de ITIL, acepta no realizar ninguna de estas acciones:
 - imprimirla o reproducirla (a menos que sea para uso personal);
 - reenviarla o compartirla con un tercero; o
 - venderla.
4. Si desea utilizar este examen de muestra, completa o parcialmente, para cualquier propósito que no sea autoaprendizaje o como referencia, comuníquese con AXELOS Accreditation Team (accreditation@axelos.com).



Examen de ITIL Practitioner

Fundamentos

Examen de muestra 2

1. ¿Cuáles son los MEJORES pasos para empezar a trabajar en la gestión de problemas?
- a. Implementar la gestión de problemas de ITIL, documentar responsabilidades y crear una matriz de autoridad usando el modelo RACI
 - b. Documentar procesos, capacitar al service desk e implementar una base de conocimientos
 - c. Contratar a un gerente de problemas, establecer un equipo de gestión de problemas y acordar objetivos
 - d. Identificar incidentes recurrentes, desarrollar soluciones e investigar las causas raíz

Respuesta correcta: D

Tema del programa: 1.1

Criterios de evaluación: Aplicar el concepto de "*adoptar y adaptar*" cuando se utiliza la guía de ITIL en un contexto determinado. (1.1)

Fundamento:

Para esta pregunta, se espera que los candidatos reconozcan que es adecuado aplicar mejoras de proceso a los problemas en la UB mientras se desarrolla y mejora la gestión de problemas. La información adicional afirma explícitamente que el trabajo en la gestión de problemas se realiza como una forma de "gestionar y reducir incidentes", y se entregan detalles sobre las deficiencias actuales. Esta información debería considerarse al igual que el concepto de "*adoptar y adaptar*" y los principios guía.

- a) es incorrecta porque no es apropiado únicamente "implementar la gestión de problemas de ITIL" sin adaptarla a las necesidades de la organización. La respuesta no aplica los principios del proceso a la situación específica. Si no se aplican los principios de gestión de problemas a los problemas conocidos, será difícil corroborar si las mejoras del proceso están generando los resultados deseados.
- b) es incorrecta porque no demuestra una comprensión de cómo "*adoptar y adaptar*". Capacitar al service desk o desarrollar una base de conocimientos no son actividades con las cuales se puedan abordar inmediatamente los problemas descritos. Algunos de estos pasos pueden ser adecuados a medida que la gestión de problemas se vuelve más madura, pero no son adecuados como puntos de partida.
- c) es incorrecta porque, aunque estos pasos se ven razonables desde una perspectiva teórica, tomará mucho tiempo crear algún valor con este enfoque. No sigue los principios guía "*enfocarse en el valor*", "*progresar iterativamente*" o "*comenzar donde esté*". Si no se aplican los principios de gestión de problemas a los problemas actuales y conocidos, será difícil corroborar si las mejoras del proceso están generando los resultados deseados.
- d) es correcta porque la gestión de problemas se introduce debido a que es un "medio para gestionar y reducir incidentes", y esa es la mejor forma de lograrlo. Esta opción se ajusta a los principios guía "*enfocarse en el valor*", "*comenzar donde esté*", "*progresar iterativamente*" y "*mantenerlo sencillo*". Con este enfoque, el departamento de TI de la UB está adoptando las mejores prácticas de ITIL y las aplica a situaciones reales. Las mejoras iterativas basadas en esta experiencia pueden usarse para formalizar las nuevas prácticas sobre la base de las lecciones aprendidas.

2. ¿Qué problema tiene la mayor prioridad y por qué?

- a. El problema de conexión Wi-Fi, porque conllevará costos significativos para la universidad.
- b. El problema de gestión de tarjetas de acceso, porque provocará un riesgo significativo para la universidad.
- c. El problema de conexión Wi-Fi, porque provocará un riesgo significativo para la universidad.
- d. El problema de gestión de tarjetas de acceso, porque conllevará costos significativos para la universidad.

Respuesta correcta: B

Tema del programa: 1.2

Criterios de evaluación: Analizar la importancia de cada elemento en la definición de un servicio durante la planificación e implementación de las mejoras en el servicio (1.2):

- a) Cliente (1.2.2)
- b) Valor (1.2.3)
- c) Resultado (1.2.4)
- d) Costo (1.2.5)
- e) Riesgo (1.2.6)

Fundamento:

Para esta pregunta, los candidatos deberían ser capaces de evaluar la importancia relativa de una deficiencia en la situación descrita, con base en los posibles costos y riesgos.

- a) es incorrecta porque es poco probable que la incapacidad del estudiante de conectarse a la red Wi-Fi conlleve costos significativos para la universidad. La falta de conectividad Wi-Fi puede provocar insatisfacción en los estudiantes, pero esta opción dice que conllevará costos significativos para la universidad, y eso no es así necesariamente.
- b) es correcta porque el no poder revocar el acceso a una tarjeta de acceso perdida podría dar como resultado que una persona sin autorización tenga acceso a las zonas seguras. Este acceso podría provocar una deficiencia de seguridad, pérdidas económicas o divulgaciones de información confidencial, y todos estos podrían poner en un riesgo significativo a la universidad.
- c) es incorrecta porque, a pesar de que la falta de Wi-Fi perjudicará a los estudiantes, no hay evidencia de que eso presente un riesgo significativo para la universidad.
- d) es incorrecta porque no hay evidencias que demuestren que el acceso no autorizado conllevará costos significativos para la universidad. Es posible que existan costos, pero estos serían resultado de un riesgo y, por lo tanto, b) es la respuesta correcta y no d).

3. El proceso de gestión de problemas se desarrolla y mejora con el enfoque de CSI.

¿Cuál es el propósito del paso "*ya llegamos*"?

- a. Optimizar el uso de errores conocidos en una base de conocimientos compartida
- b. Asegurar que la gestión de problemas se haya desarrollado de forma efectiva
- c. Hacer una lista centralizada de problemas para la gestión de prioridades
- d. Revisar la cantidad de incidentes que se convirtieron en problemas

Respuesta correcta: B

Tema del programa: 3.1

Criterios de evaluación: Describir el propósito y los productos principales de cada paso del enfoque de CSI (3.1.1, 3.2.1-6)

Fundamento:

Para esta pregunta, los candidatos deberían comprender los pasos del enfoque de CSI y la diferencia entre las actividades de proceso y los pasos del enfoque de CSI que se utilizan para desarrollar y mejorar un proceso.

- a) es incorrecta porque la optimización en el uso de errores conocidos es una actividad perteneciente a la gestión de problemas y no es el propósito de "*¿ya llegamos?*". Esta actividad puede realizarse en el paso "*¿cómo llegamos ahí?*", y la revisión de su efectividad puede ser parte de "*¿ya llegamos?*", pero no es el propósito de "*¿ya llegamos?*".
- b) es correcta porque el propósito de "*¿ya llegamos?*" es asegurarse de obtener el valor requerido a través de la mejora. En este caso, la mejora fue implementar o "desarrollar" la gestión de problemas.
- c) es incorrecta porque la creación de una lista de problemas para su priorización es una actividad perteneciente a la gestión de problemas y no es el propósito de "*¿ya llegamos?*". Esta actividad puede realizarse en el paso "*¿cómo llegamos ahí?*", y la revisión de su efectividad puede ser parte de "*¿ya llegamos?*", pero no es el propósito de "*¿ya llegamos?*".
- d) es incorrecta porque los incidentes nunca se convierten en problemas. Un problema es la causa de uno o más incidentes. Además, aunque los principios de ITIL se reflejaran correctamente en esta respuesta, aún representa una actividad del proceso y no el propósito de "*¿ya llegamos?*".

4. Este es un extracto de una revisión de realización de beneficios de un proyecto para desarrollar y mejorar la gestión de problemas:

Valor de la línea base	Resultado esperado	Resultado logrado
Tiempo de inactividad del servicio = 5 horas al mes	Tiempo de inactividad del servicio < 1 hora al mes	Tiempo de inactividad del servicio = 2.3 horas al mes

¿Es este un uso válido de la plantilla?

- a. Sí, porque demuestra si se logró un beneficio o no.
- b. No, porque el resultado logrado es peor que el resultado esperado.
- c. No, porque el tiempo de inactividad no es una medición válida de la gestión de problemas.
- d. Sí, porque el tiempo de inactividad es mejor que el esperado.

Respuesta correcta: A

Tema del programa: 3.2

Criterios de evaluación: Utilizar de manera satisfactoria las herramientas y técnicas del enfoque de CSI en un contexto específico determinado (3.1-2):

- a) Hoja de trabajo de orientación (3.2.1)
- b) Plantilla para revisar la realización de beneficios (3.2.5)
- c) Registro de CSI (3.1.2)

Fundamento:

Para esta pregunta, los candidatos deberían comprender el propósito de la revisión de la realización de beneficios y cómo se debería usar la plantilla para revisar la realización de beneficios. Lo primero que deberían verificar los candidatos es si los tres valores de la plantilla (valor de la línea base, resultado esperado y resultado logrado) miden el mismo elemento. Solo los valores que miden la misma métrica pueden compararse para ver si se produjo algún cambio. Lo segundo que deberían verificar los candidatos es si las métricas son adecuadas para determinar si se han obtenido beneficios a partir de la mejora o no.

- a) es correcta porque los tres valores miden la misma métrica (tiempo de inactividad), y los datos pueden usarse para comprender el beneficio tras la mejora. Los datos muestran que se obtuvieron algunos beneficios, pero que no se ha entregado el resultado esperado.
- b) es incorrecta porque el hecho de que no se haya obtenido el beneficio esperado no significa que la plantilla se usó de forma errónea. Una revisión de beneficios debería determinar qué beneficio se obtuvo y, a veces, esto mostrará que el beneficio esperado no se obtuvo.
- c) es incorrecta porque el tiempo de inactividad no es una forma válida de medición de gestión de problemas. El tiempo de inactividad puede reducirse si se reducen también el número de incidentes o el impacto de dichos incidentes, y esos son los objetivos de la gestión de problemas.
- d) es incorrecta porque el tiempo de inactividad obtenido de 2.3 horas al mes NO es mejor que el resultado esperado de menos de 1 hora al mes. En esta respuesta los datos se interpretan de forma errónea.

5. Ha habido quejas de clientes respecto a retrasos para resolver incidentes y la falta de comunicación de parte de TI sobre sus estados.

Al evaluar estas quejas, ¿cuál es el MEJOR enfoque para comenzar?

- a. Revisar las métricas de gestión de incidentes para verificar que se cumplan los objetivos
- b. Hablar sobre los incidentes con el personal de soporte para identificar las medidas implementadas
- c. Supervisar las operaciones de soporte y ver cómo se manejan los incidentes de los clientes
- d. Realizar un seguimiento de los tiempos dedicados a resolver incidentes registrando algunos incidentes simulados

Respuesta correcta: C

Tema del programa: 3.3

Criterios de evaluación: Aplicar el enfoque de CSI en un contexto determinado, demostrando una comprensión de (Capítulo 3):

- a) Las competencias críticas (comunicación, métricas y medición, OCM) (Capítulos 4, 5 y 6)
- b) Los principios guía (Capítulo 2)
- c) Los conceptos principales de la experimentación y el método científico (3.2.4.5 incluidas las tablas 3.1 y 3.2)

Fundamento:

En esta pregunta se requiere que los candidatos apliquen los principios guía del enfoque de CSI. Los candidatos también deberían tener en cuenta que se está preguntando con qué enfoque comenzar.

- a) es incorrecta porque no hay evidencia, a partir de la información entregada, de que existen objetivos respecto a la comunicación y a la reducción de demoras. Incluso si existieran, saber si se están cumpliendo los objetivos de gestión de incidentes no ayudará a comprender la razón tras las quejas de los clientes o si estas son razonables. Esta podría ser información útil, pero no es necesariamente el punto de partida.
- b) es incorrecta porque depende de los recuerdos del personal de soporte, los que podrían ser imprecisos o estar incompletos. Esto entra en conflicto con el principio guía "*observar directamente*" al confiar en lo que otras personas dicen que hacen en lugar de observar lo que realmente hacen.
- c) es correcta porque permite que los observadores vean por sí mismos cómo se gestionan los incidentes al seguir el principio guía "*observar directamente*". Con esto, el proveedor de servicios puede identificar oportunidades para reducir las demoras y/o mejorar la comunicación. La investigación de posibles deficiencias en estas áreas también es coherente con el principio "*enfocarse en el valor*". El observador también puede obtener información adicional del personal para identificar las oportunidades de mejora de forma más clara.
- d) es incorrecta porque el tiempo que se toma para resolver incidentes no es la única deficiencia que se debería investigar y porque no proporcionará la información requerida respecto a cómo se gestionan los incidentes, así como la efectividad con la que el service desk se comunica con los clientes.

6. A fin de mejorar la gestión de problemas, la UB desea dar un mejor uso a la información y al conocimiento de los equipos e individuos en diferentes países.

¿Cuál es la MEJOR forma de hacerlo si se aplican los principios guía?

- a. Solicitar que todos los documentos estén escritos en un lenguaje no técnico
- b. Hacer visibles los incidentes y problemas en todas las áreas de TI
- c. Asegurar que el service desk documente los registros de problemas para los incidentes recurrentes
- d. Crear un catálogo de servicios común para que sea usado en todos los países

Respuesta correcta: B

Tema del programa: 3.3

Criterios de evaluación: Aplicar el enfoque de CSI en un contexto determinado, demostrando una comprensión de (Capítulo 3):

- a) Las competencias críticas (comunicación, métricas y medición, OCM) (Capítulos 4, 5 y 6)
- b) Los principios guía (Capítulo 2)
- c) Los conceptos principales de la experimentación y el método científico (3.2.4.5 incluidas las tablas 3.1 y 3.2)

Fundamento:

Para esta pregunta, se espera que los candidatos comprendan los principios guía y noten que el objetivo es utilizar el conocimiento que ya existe en la organización, pero el cual no está disponible para todos debido a que los equipos se ubican en diferentes lugares.

- a) es incorrecta porque algunos documentos de soporte de TI deberían escribirse en lenguaje técnico. Los candidatos deberían reconocer que esto no sería una aplicación del principio "*mantenerlo sencillo*", que se centra principalmente en eliminar actividades que no crean valor. Además, requerir que los documentos estén escritos de cierta forma no aborda la deficiencia de que la información esté disponible para los equipos y personas en diferentes ubicaciones.
- b) es correcta porque el intercambio de información de incidentes y problemas sigue los principios guía "*ser transparente*" y "*colaborar*" y ayudará en la transferencia de información en toda la organización. También sigue el principio "*comenzar donde esté*", ya que este conocimiento y esta información ya existen y pueden usarse inmediatamente.
- c) es incorrecta porque ese no es el rol del service desk y podría desmerecer su propósito de resolver incidentes y restaurar servicios. Esto tampoco asegura que se mejore la visibilidad de la información y el conocimiento en todos los equipos.
- d) es incorrecta porque la creación de un catálogo de servicios no ayudará directamente a que la información sobre la gestión de problemas esté disponible para todos los equipos, y uno común puede no ser adecuado para el negocio.

7. ¿Cuál de las siguientes opciones describe MEJOR a la gestión del cambio organizacional (OCM)?

- a. Un estándar para la gestión del cambio organizacional
- b. Un enfoque para la gestión del aspecto personas durante el cambio
- c. Un enfoque para la gestión del cambio del servicio
- d. Un estándar para la gestión del cambio del servicio

Respuesta correcta: B

Tema del programa: 6.1

Criterios de evaluación: Explicar el rol e impacto de la OCM en una mejora exitosa (6.1)

Fundamento:

- a) es incorrecta porque la OCM no es un estándar. Hay muchos enfoques y técnicas diferentes para la OCM, pero estos no se han reunido para establecer un estándar formal. Las organizaciones pueden usar varios enfoques y técnicas para abordar las necesidades específicas de su propia situación.
- b) es correcta porque la OCM se centra en gestionar la comprensión, la aceptación y el apoyo constante al cambio de parte de las personas, a fin de que se logren los cambios necesarios en el comportamiento para que el cambio se produzca exitosamente. La OCM gestiona el aspecto personas durante el cambio; no decide si habrá un cambio ni gestiona los otros aspectos del cambio.
- c) es incorrecta porque la OCM se centra en la perspectiva que tienen las personas sobre el cambio y no solo en los cambios del servicio. Aunque un cambio significativo del servicio pueda requerir una OCM para ser completamente exitoso, el cambio del servicio no es una OCM. El proceso de gestión de cambios descrito en la transición del servicio de ITIL está relacionado con el cambio del servicio.
- d) es incorrecta porque la OCM no es un estándar y no se enfoca en los cambios del servicio.

8. ¿A través de qué actividad se identifican áreas de debilidad para los analistas del service desk de KL?
- a. Gestión de las partes interesadas
 - b. Análisis de las necesidades de capacitación
 - c. Gestión de patrocinadores
 - d. Creación de un sentido de urgencia

Respuesta correcta: B

Tema del programa: 6.2

Criterios de evaluación: Describir el propósito y el valor de las actividades de OCM (6.6):

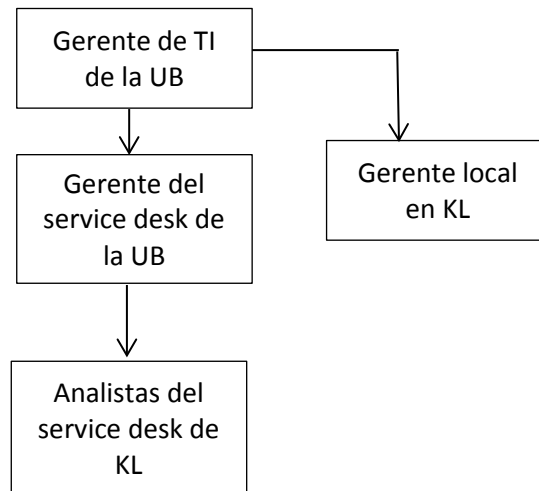
- a) Crear un sentido de urgencia (6.6.1)
- b) Gestión de las partes interesadas (6.6.2)
- c) Gestión de patrocinadores (6.6.3)
- d) Analizar las necesidades de capacitación (6.6.5)
- e) Gestionar la resistencia al cambio (6.6.6)
- f) Utilizar el reforzamiento para incorporar el cambio (6.6.7)

Fundamento:

En esta pregunta, se espera que los candidatos diferencien las actividades pensadas especialmente para identificar áreas de debilidad (que pueden abordarse posteriormente con la capacitación) de las actividades con un propósito principal distinto, incluso si algunas áreas de debilidad se descubren durante la ejecución de dichas actividades.

- a) es incorrecta porque la gestión de partes interesadas se centra principalmente en ganar y mantener el apoyo de las personas que pueden producir un impacto en el cambio. Aunque los analistas del service desk de KL sean partes interesadas y, ciertamente, las debilidades pueden descubrirse a medida que se trabaja con ellos, la identificación de áreas de debilidad no es el enfoque de la gestión de partes interesadas.
- b) es correcta porque el propósito del análisis de necesidades de capacitación es determinar las áreas de debilidad a fin de poder crear un plan de capacitación.
- c) es incorrecta porque la gestión de patrocinadores se centra en identificar y hacer participar a los patrocinadores y no en identificar debilidades.
- d) es incorrecta porque la creación de un sentido de urgencia se centra en preparar a la organización para el cambio y no en identificar debilidades.

9. ¿Cuáles de los roles en este diagrama de patrocinadores son patrocinadores de reforzamiento?



- a. Gerente de TI de la UB y analistas del service desk de KL
- b. Gerente del service desk de la UB y gerente de TI de la UB
- c. Analistas del service desk de KL y gerente local en KL
- d. Gerente del service desk de la UB y gerente local en KL

Respuesta correcta: D

Tema del programa: 6.3

Criterios de evaluación: Utilizar las herramientas y técnicas relevantes de OCM para promover la mejora en un contexto determinado (7.4):

- a) Diagrama de patrocinadores (7.4.4)
- b) Hoja de trabajo de análisis de las partes interesadas (7.4.1)
- c) Mapa de las partes interesadas (7.4.2)
- d) Matriz de autoridad usando el modelo RACI (7.4.6)

Fundamento:

Para esta pregunta, se espera que los candidatos comprendan que el rol de un patrocinador de reforzamiento es influenciar al objetivo o al grupo afectado. Por lo general, este rol corresponde a las personas con una influencia directa o casi directa en el objetivo o grupo afectado.

- El gerente de TI de la UB no gestiona al personal afectado directamente y no podría considerarse un patrocinador de reforzamiento en esta situación. Es probable, sin embargo, que el gerente de TI de la UB sea el patrocinador de autorización, ya que esta persona controla el cambio en un alto nivel.
- El gerente del service desk de la UB tiene autoridad directa sobre los analistas del service desk de KL y, por lo tanto, está en una buena posición para influir en la aceptación y defender el cambio. Esto hace que el gerente sea un patrocinador de reforzamiento.
- El gerente local de KL es responsable de las actividades en KL y, como se afirma en la información adicional, tiene una relación laboral estrecha con los analistas. Esto significa que el gerente local de KL puede influenciar a los analistas del service desk como un patrocinador de reforzamiento.
- Los analistas del service desk de KL son el grupo objetivo o impactado. Por lo tanto, ellos no pueden ser patrocinadores de reforzamiento.

Fundamento de la pregunta 9, continuación:

- a) es incorrecta porque ninguno de los roles en esta opción es un patrocinador de reforzamiento.
- b) es incorrecta porque solo uno de los roles en esta opción es un patrocinador de reforzamiento.
- c) es incorrecta porque solo uno de los roles en esta opción es un patrocinador de reforzamiento.
- d) es correcta porque ambos roles en esta opción son patrocinadores de reforzamiento.

10. El gerente local en KL sabe que, muy probablemente, los analistas del service desk se resistirán al cambio.

¿Cuál es la MEJOR táctica para superar dicha resistencia?

- a. Trabajar en conjunto con el departamento de comunicaciones internas para publicar listas de preguntas frecuentes sobre la intranet de la empresa
- b. Enviar correos electrónicos a los analistas del service desk en los que se explique la importancia de la mejora para la empresa
- c. Reunirse con los analistas del service desk y explicar los beneficios tras la mejora
- d. Monitorear la situación y revisarla un mes después para determinar si persiste el tema de preocupación

Respuesta correcta: C

Tema del programa: 6.4

Criterios de evaluación: Aplicar el conocimiento sobre OCM cuando se planifican e implementan las mejoras, en especial en el contexto del enfoque de CSI o los principios guía (Capítulo 6)

Fundamento:

- a) es incorrecta porque la información publicada en la intranet de la empresa puede no ser vista por las personas en las cuales se debería influir. Sin embargo, aunque la vean, es poco probable que con solo publicar la información sobre el cambio se produzca un impacto significativo en su resistencia a este. La publicación de listas de preguntas frecuentes es un método de comunicación unilateral, y un aspecto importante de la gestión de la resistencia es demostrar a los analistas que se han escuchado sus preocupaciones.
- b) es incorrecta porque el correo electrónico es un método de comunicación unilateral, y un aspecto importante de la gestión de la resistencia es demostrar a los analistas que se han escuchado sus preocupaciones.
- c) es correcta porque asegurarse de que los afectados por un cambio reconozcan sus beneficios es un elemento clave para superar la resistencia. Conocer a los analistas es una forma personal de compartir esta información y ofrece una oportunidad al gerente local de KL para escucharlos y comprender sus preocupaciones. Entonces, esta información puede usarse para asegurar que se tratan sus preocupaciones, lo que sirve para gestionar la resistencia.
- d) es incorrecta porque monitorear la situación no sirve para superar la resistencia. Esto solo pospone la acción requerida.

11. Este es un extracto de una matriz de autoridad usando el modelo RACI.

¿Qué combinación de roles se trazó CORRECTAMENTE para reflejar la actividad de alto nivel de la transición del service desk?

	ACTIVIDAD	ROLES			
		Analista local de service desk	Gerente local en KL	Gerente de TI de la UB	Gerente del service desk de la UB
a)	Transición del service desk	A/R	A	C	C
b)		C	R	I	A/R
c)		R	A	C	R
d)		I	R	R	A

Respuesta correcta: B

Tema del programa: 6.4

Criterios de evaluación: Aplicar el conocimiento sobre OCM cuando se planifican e implementan las mejoras, en especial en el contexto del enfoque de CSI o los principios guía (Capítulo 6)

Fundamento:

Para esta pregunta, los candidatos deberían demostrar que comprenden cómo se utiliza correctamente una matriz de autoridad usando el modelo RACI, junto con los roles y responsabilidades de las partes interesadas que participan en la situación descrita.

- a) es incorrecta porque esta fila incluye dos roles responsables finales, y solo un rol puede estar a cargo de una actividad en un diagrama RACI.
- b) es correcta porque en la información adicional se afirma que "el gerente del service desk de la UB está a cargo de la transición, y un gerente local de KL es responsable de las actividades en KL". Se debe consultar a los analistas locales de service desk, ya que su cooperación es fundamental para que el cambio se realice con éxito. El gerente de TI de la UB es el gerente patrocinador y se le debe mantener informado.
- c) es incorrecta porque muestra que el gerente local en KL está como principal responsable de la transición, pero según la información adicional "el gerente del service desk de la UB como principal responsable de la transición".
- d) es incorrecta. Muestra correctamente que el gerente del service desk de la UB es responsable final y que el gerente local en KL es responsable. Sin embargo, el gerente del service desk de la UB no solo está a cargo de los resultados de la transición, sino que también tiene responsabilidad directa en las actividades específicas de la transición. Esto debería reflejarse en el diagrama RACI. Además, este proyecto afecta directamente a los analistas locales del service desk y se los debería consultar y no solamente informar. Finalmente, es muy probable que el gerente de TI de la UB esté informado o que tal vez se lo consulte. Mostrar al gerente como la parte responsable es, probablemente, inapropiado.

12. ¿Cuál es la categorización CORRECTA de las operaciones del service desk de KL, como una parte interesada en la transición a una herramienta corporativa?

- a) Menor: El service desk de KL se opera por satélite con pocos analistas. Su impacto en el éxito del proyecto es menor.
- b) Significativo: El service desk de KL debería mantenerse informado sobre la transición. Su influencia directa es mínima, por lo que la comunicación activa es apropiada.
- c) Mayor: El gerente y los analistas locales deberían participar activamente. Esto asegurará de que no haya resistencia después de que se complete la transición.
- d) Crítico: El service desk debería estar completamente comprometido. Su cooperación es fundamental para el éxito de la transición y tiene un impacto directo en el objetivo.

Respuesta correcta: D

Tema del programa: 6.4

Criterios de evaluación: Aplicar el conocimiento sobre OCM cuando se planifican e implementan las mejoras, en especial en el contexto del enfoque de CSI o los principios guía (Capítulo 6)

Fundamento:

El candidato debería considerar las consecuencias más amplias de esta pequeña operación de service desk en el objetivo global de asegurar transparencia y aprovechar el intercambio de información en toda la organización.

- a) es incorrecta. El service desk de KL tiene un impacto mayor en el éxito de la transición. Si se resisten a usar la herramienta corporativa, la organización más grande no cumple su objetivo de transparencia e intercambio de información.
- b) es incorrecta. El service desk de KL es pequeño; sin embargo, es más que una parte interesada significativa. Su participación afecta directamente la posibilidad de que los resultados sean exitosos o no.
- c) es incorrecta. La participación activa es importante, pero eso no asegurará de que no haya resistencia.
- d) es correcta. El service desk es una parte interesada fundamental, porque con la adopción y el uso de la herramienta corporativa se logra un objetivo organizacional más amplio. Su resistencia puede afectar de forma negativa el logro de este objetivo y, por lo tanto, el mejor enfoque es la participación directa y completa.

13. El gerente de proyecto está definiendo los CSF y KPI del proyecto.

¿Qué jerarquía es la MÁS idónea para este propósito?

- a) Visión de ITIL para la medición
- b) Cuadro de mando integral (balanced scorecard)
- c) Cascada de la organización
- d) Componentes de ITIL en un cuadro de mando (scorecard)

Respuesta correcta: A

Tema del programa: 4.1

Criterios de evaluación: Definir factores críticos de éxito (CSF) utilizando un enfoque jerárquico relevante (4.2-3)

- a) Visión de ITIL hacia la medición (4.3.1)
- b) Cuadro de mando integral (balanced scorecard) (4.3.2)
- c) Cascada de la organización (4.3.5)

Fundamento:

- a) es correcta porque el uso de la visión de ITIL para la medición de la jerarquía asegurará de que todos los CSF y KPI estén relacionados con la visión y misión de la organización y los objetivos del proyecto, y ese éxito es medible y relevante para la organización.
- b) es incorrecta porque el uso de un cuadro de mando integral (balanced scorecard) no asegurará de que los CSF y KPI del proyecto entreguen los objetivos del proyecto. Es importante equilibrar los CSF y KPI en las cuatro áreas del cuadro de mando integral (balanced scorecard), pero es mucho más importante ubicarlos en la visión, misión, metas y objetivos de la organización y el proyecto.
- c) es incorrecta porque la cascada de la organización está pensada para que las métricas y mediciones caigan en cascada por una jerarquía organizacional, y esto no es relevante para este escenario en particular. Lo que se necesita es que los CSF y KPI apoyen un proyecto.
- d) es incorrecta porque la jerarquía de componentes de ITIL en un cuadro de mando (scorecard) se usa para calcular los resultados del servicio y no para medir el éxito de un proyecto.

14. Uno de los CSF del proyecto es prestar un servicio más uniforme a los usuarios de roaming.

¿Qué par de KPI sustentaría MEJOR este CSF?

	KPI
1	Reducción del 40 % en los incidentes reabiertos por los usuarios de roaming
2	Aumento del 25 % en las estadísticas de satisfacción del usuario en cierre de llamadas de los usuarios de roaming
3	Reducción del 15 % en los costos por incidentes con los usuarios de roaming
4	Incremento del 25 % en la satisfacción del cliente en la encuesta anual

- a. 1 y 2.
- b. 2 y 3.
- c. 3 y 4.
- d. 1 y 4.

Respuesta correcta: A

Tema del programa: 4.2

Criterios de evaluación: Determinar indicadores clave de desempeño (KPI) para soportar un factor crítico de éxito (CSF) (4.2)

Fundamento:

El KPI 1 es un buen KPI para este CSF porque está directamente relacionado con la uniformidad del servicio para los usuarios de roaming. Una reducción en los incidentes reabiertos por los usuarios de roaming demostraría que el service desk está trabajando mucho mejor en la resolución de sus deficiencias.

El KPI 2 es un buen KPI para este CSF porque la satisfacción del usuario es una medida muy importante de calidad del servicio. Si la satisfacción de los usuarios de roaming respecto al cierre de llamadas aumentara en un 25 %, los usuarios estarían mucho más satisfechos con el servicio, y eso es una medida directa de su calidad.

El KPI 3 no es un buen KPI para este CSF porque la reducción del costo de la gestión de incidentes con los usuarios de roaming no demuestra un servicio más uniforme. Tal vez se necesite incrementar el costo por incidente para alcanzar la calidad requerida. Este puede ser un KPI importante para la organización como un todo, pero no es un buen KPI para soportar este CSF.

El KPI 4 no es un buen KPI para este CSF porque incluye la satisfacción de todos los usuarios y no solo los de roaming y, además, porque una encuesta anual no entrega datos lo suficientemente frecuentes u oportunos para monitorear el éxito de este proyecto. Este puede ser un KPI importante para la organización como un todo, pero no es un buen KPI para soportar este CSF.

Fundamento de la pregunta 14, continuación:

- a) es correcta porque incluye dos KPI que son buenas mediciones de la uniformidad del servicio para los usuarios de roaming.
- b) es incorrecta porque incluye solo uno de los dos KPI que son buenas mediciones de la uniformidad del servicio para los usuarios de roaming. También incluye un KPI que no es una buena medición.
- c) es incorrecta porque incluye dos KPI que no son buenas mediciones de la uniformidad del servicio para los usuarios de roaming. No incluye ninguno de los dos KPI buenos.
- d) es incorrecta porque incluye solo uno de los dos KPI que son buenas mediciones de la uniformidad del servicio para los usuarios de roaming. También incluye un KPI que no es una buena medición.

15. El gerente de proyecto ha propuesto los siguientes KPI para medir la calidad del servicio.

KPI propuestos
Incremento del 25 % en la satisfacción del cliente en la encuesta anual
Reducción del 10 % en el tiempo para resolver incidentes de prioridad 3
Incremento del 10 % en los incidentes resueltos con la base de conocimientos

¿Es este un conjunto balanceado de KPI?

- a. Sí, es un conjunto balanceado de KPI.
- b. No, porque no hay KPI principales.
- c. No, porque no hay KPI de proceso.
- d. No, porque no hay KPI de adentro hacia afuera.

Respuesta correcta: B

Tema del programa: 4.3

Criterios de evaluación: Analizar los CSF y KPI en un contexto determinado para asegurarse de que estén equilibrados entre las cuatro categorías (4.4):

- a) Tecnología, proceso, servicio (4.4.1)
- b) Progreso, conformidad, efectividad y eficiencia (4.4.2)
- c) De principio a fin (4.4.3)
- d) De adentro hacia afuera, de afuera hacia adentro (4.4.4)

Fundamento:

- a) es incorrecta porque un conjunto equilibrado de KPI incluiría KPI de resultados futuros y de resultados pasados. Estos tres KPI son de resultados pasados; nos hablan del pasado, pero no nos ayudan a predecir el desempeño futuro.
- b) es correcta porque estas tres métricas son de resultados pasados. No hay métricas de resultados futuros que ayuden a predecir lo que podría pasar en el futuro.
- c) es incorrecta porque el "incremento del 10 % en incidentes resueltos con la base de conocimientos" es una métrica de proceso.
- d) es incorrecta porque el "incremento del 10 % en incidentes resueltos con la base de conocimientos" es una métrica de adentro hacia afuera.

16. El gerente de proyecto necesita comprender cómo trabajan los service desk.

¿Cuál es la MEJOR medida para ser tomada primero?

- a. Visitar una muestra representativa de los service desk y sus clientes y recopilar los mismos datos de todos ellos
- b. Hablar con todos los service desk y sus clientes por teléfono y recopilar los mismos datos de todos ellos
- c. Enviar un cuestionario a cada service desk para que el personal y los clientes los completen y devuelvan
- d. Visitar todos los service desk, documentar sus prácticas y KPI actuales y hablar con sus clientes

Respuesta correcta: A

Tema del programa: 4.4

Criterios de evaluación: Definir una evaluación del estado actual en un contexto determinado (4.5)

- a) Propósito (4.5)
- b) Alcance (4.5.1)
- c) Criterios de evaluación (4.5.2)
- d) Resultados requeridos (4.5.3)
- e) Recursos y habilidades disponibles (4.5)

Fundamento:

- a) es la respuesta correcta porque hay un gran número de service desk ubicados en todo el mundo, por lo que sería poco realista visitarlos todos. Sin embargo, es apropiado seguir el principio guía "*observar directamente*" a fin de asegurar la precisión y la exhaustividad del descubrimiento. Por lo tanto, visitar una muestra representativa sería el mejor enfoque en este caso. Visitar una muestra y no a todos los service desk también seguiría el principio guía "*enfocarse en el valor*" y "*mantenerlo sencillo*".
- b) es incorrecta porque hay un gran número de service desk, por lo que es poco probable poder hablar con todos ellos y sus clientes. Además, hablar con ellos por teléfono y recopilar datos no es suficiente para descubrir la forma en que trabajan. El gerente de proyecto, a fin de seguir el principio "observar directamente", debería visitar por lo menos algunos service desk para ver cómo operan.
- c) es incorrecta porque un cuestionario no entregará detalles suficientes, y este enfoque no sigue el principio guía "*observar directamente*".
- d) es incorrecta porque hay un gran número de service desk ubicados en todo el mundo. Esta sería una operación extremadamente costosa y que requeriría mucho tiempo. Sigue el principio guía "*observar directamente*", pero no los principios "*mantenerlo sencillo*" o "*enfocarse en el valor*".

17. El gerente de proyecto evaluó los service desk y escribió un informe donde se indica que:

- Los service desk externos significan un costo 10 % menor que el del aprovisionamiento interno.
- La satisfacción del cliente es más alta con los service desk locales y pequeños que con los service desk centralizados.
- Algunos países poseen un requerimiento obligatorio de recibir soporte en su idioma local.
- Los usuarios de roaming solo pueden recibir soporte de parte de los service desk nacionales.
- Hay una gran varianza en la calidad del soporte ofrecido por los service desk.
- No hay KPI coherentes que faciliten una comparación adecuada de los service desk.

¿Este informe permite decidir respecto a la próxima medida a tomar?

- a. Sí, porque los service desk externos son mucho menos costosos.
- b. Sí, porque se identificó la necesidad de métricas coherentes para respaldar una decisión.
- c. No, porque no hay información sobre la tasa de resolución de primer nivel.
- d. No, porque hay una varianza en la calidad de soporte de los diferentes service desk.

Respuesta correcta: B
Tema del programa: 4.5

Criterios de evaluación: Diseñar un informe en un contexto determinado (4.6, 4.6.1)

Fundamento:

- a) es incorrecta porque el hecho de que los costos de los service desk externos sean un 10 % más bajos no permite, en sí, que se pueda tomar una decisión respecto a cómo proceder. El principio guía "*enfocarse en el valor*" sugiere que un enfoque simple en los costos no es suficiente.
- b) es correcta porque en el informe se destaca una falta de datos coherentes y necesarios para proceder. La próxima acción debería ser la definición de un conjunto simple de métricas, que puede ser recopilado por todos los service desk, para que se puedan realizar algunas comparaciones. Los principios guía "*comenzar donde esté*", "*ser transparente*" y "*mantenerlo sencillo*" sustentan la idea de recopilar algunas métricas coherentes para poder tomar una decisión.
- c) es incorrecta porque, incluso si se contara con datos sobre la tasa de resolución de primer nivel de cada service desk, estos no serían suficientes para tomar una decisión respecto a cómo realizar la consolidación.
- d) es incorrecta porque la varianza en la calidad del soporte de los service desk no tiene un impacto en la decisión de recopilar un conjunto coherente de métricas, de parte de todos los service desk, con el fin de poder realizar una comparación.

18. Los KPI se definieron en el paso "*¿hacia dónde queremos ir?*". Una forma de usarlos es establecer "*¿ya llegamos?*" después de realizar las mejoras. Dos de estos KPI son:

KPI
Aumento del 25 % en la satisfacción del cliente en la encuesta anual
Reducción del 10 % en el tiempo para resolver incidentes de prioridad 3

¿Estos KPI son SMART?

- a. No, porque uno de ellos no es relevante para los objetivos del proyecto.
- b. No, porque uno de ellos no está ligado a un tiempo específico.
- c. Sí, son KPI SMART.
- d. No, porque uno de ellos no es medible.

Respuesta correcta: B

Tema del programa: 4.6

Criterios de evaluación: Aplicar el conocimiento sobre métricas y mediciones durante la planificación e implementación de las mejoras, especialmente en el contexto del enfoque de CSI y/o los principios guía (Capítulo 4, 4.7).

Fundamento:

- a) es incorrecta porque el aumento en la satisfacción del cliente y la reducción en el tiempo para resolver incidentes son buenos KPI para medir un proyecto de mejora del service desk.
- b) es correcta porque la "reducción del 10 % en el tiempo para resolver incidentes de prioridad 3" no especifica el tiempo en el cual se debería lograr dicha reducción. Para que este KPI sea SMART, debería decir "...para finales de año" o "...en un período de tres meses" o algo similar.
- c) es incorrecta porque uno de los KPI no está ligado a un tiempo en específico.
- d) es incorrecta porque ambos KPI son medibles.

19. Durante el proyecto de consolidación, está claro que algunas personas de CruiseAlong Cars no comprenden la necesidad de los CSF y creen que solo basta con los KPI. El gerente de proyecto sugiere que, aunque los CSF no sean medibles directamente, el enfoque de las revisiones de los clientes recae en "los CSF sustentados por los KPI, más que en los KPI de manera aislada".

¿El gerente de proyecto está en lo correcto?

- a. Sí, si se enfoca únicamente en un KPI para medir actividades, entonces las personas harán todo lo posible para asegurar que las cifras se vean bien a expensas de la experiencia del cliente.
- b. No, todos los KPI son objetivos SMART y, por lo tanto, comprendemos cómo afectarán el comportamiento. Los objetivos SMART no pueden tener consecuencias involuntarias para el cliente.
- c. No, la elección de los KPI se basa en la madurez actual y la efectividad del proceso o servicio en cuestión y no en cómo esto aporta valor a través de un CSF.
- d. Sí, se deberían concentrar los KPI en aquellas áreas con la meta de mantener el estado actual, con menos CSF en áreas con la meta de hacer cambios.

Respuesta correcta: A

Tema del programa: 4.6

Criterios de evaluación: Aplicar el conocimiento sobre métricas y mediciones durante la planificación e implementación de las mejoras, especialmente en el contexto del enfoque de CSI y/o los principios guía (Capítulo 4, 4.7)

Fundamento:

- a) es correcta porque los KPI sin CSF suelen dar lugar a informes tipo "sandía", en los cuales los números se ven bien, pero el cliente realmente no está satisfecho.
- b) es incorrecta porque incluso los objetivos SMART pueden tener consecuencias involuntarias. Además de que sean SMART, debe considerarse cómo los KPI afectarán el comportamiento.
- c) es incorrecta porque los KPI deberían seleccionarse basándose en los CSF que soportan. Es cierto que la elección de los KPI dependerá de la madurez actual y la efectividad de los procesos del cliente, pero estos KPI solo serán útiles si soportan a un CSF.
- d) es incorrecta porque es exactamente lo contrario de lo que se necesita. Los CSF deberían concentrarse más en las áreas donde se hacen cambios y menos en las áreas donde se busca solamente mantener el estado actual.

20. ¿Cuál es la métrica de calidad MÁS relevante para la consolidación de este service desk?

- a. La disponibilidad de la red
- b. El tiempo de resolución de incidentes
- c. Los costos por incidente
- d. Los costos de ancho de banda de la red

Respuesta correcta: B

Tema del programa: 4.6

Criterios de evaluación: Aplicar el conocimiento sobre métricas y mediciones durante la planificación e implementación de las mejoras, especialmente en el contexto del enfoque de CSI y/o los principios guía (Capítulo 4, 4.7)

Fundamento:

- a) es incorrecta porque la "disponibilidad de red" no se ve afectada directamente por la calidad del service desk. Esta métrica sería deficiente en la medición de la calidad de la consolidación del service desk. La métrica "disponibilidad de red" sería usada, probablemente, para evaluar la contribución de la red a la disponibilidad global del servicio.
- b) es correcta porque la uniformidad del servicio del service desk es una de las metas del proyecto, y un factor importante de esto será la cantidad de tiempo que toma resolver los incidentes.
- c) es incorrecta porque el "costo por incidente" es una medida de los costos del service desk, pero en la pregunta se pide una métrica de calidad. Esta métrica sustenta una de las metas del proyecto, pero no la que se especificó en esta pregunta.
- d) es incorrecta porque los "costos de ancho de banda de la red" no se ven afectados directamente por la calidad del service desk. Esta métrica sería deficiente en la medición de la calidad de la consolidación del service desk. Esta métrica sería usada, probablemente, como parte de un modelo para determinar los costos de los servicios.

21. Un plan de comunicaciones en desarrollo incluye correos electrónicos, llamadas telefónicas, reuniones personales y reuniones informativas con diferentes partes interesadas.

¿Con qué principio de comunicación se demuestra esto de MEJOR forma?

- a. *"La comunicación es un proceso de dos vías".*
- b. *"Todos nos comunicamos, todo el tiempo".*
- c. *"No hay un solo método de comunicación".*
- d. *"El momento y la frecuencia son importantes".*

Respuesta correcta: C

Tema del programa: 5.2

Criterios de evaluación: Explicar los principios de comunicación (5.2):

- a) La comunicación es un proceso de dos vías (5.2.1)
- b) Todos nos comunicamos, todo el tiempo (5.2.2)
- c) El momento y la frecuencia son importantes (5.2.3)
- d) No hay un solo método de comunicación (5.2.4)
- e) El mensaje está en el medio (5.2.5)

Fundamento:

- a) es incorrecta porque la naturaleza recíproca de la comunicación no está representada correctamente en el enfoque descrito. Los correos electrónicos son unilaterales, y las reuniones informativas también pueden ser un método de comunicación unilateral. Los únicos métodos de comunicación que son claramente recíprocos son las reuniones personales y las llamadas telefónicas, pero no son suficientes para que la respuesta sea la correcta.
- b) es incorrecta porque el enfoque descrito no refleja de manera significativa el principio *"todos nos comunicamos, todo el tiempo"*. El principio se relaciona con el hecho de que nos comunicamos de muchas maneras constantemente, y a veces no somos conscientes de algunas formas, como la comunicación no verbal con el lenguaje corporal o el tono de voz.
- c) es correcta porque en la pregunta se describe el uso de cuatro métodos diferentes de comunicación con diferentes partes interesadas. El principio *"no hay un solo método de comunicación"* se enfoca en que diferentes personas pueden preferir diferentes métodos de comunicación, y eso debe tomarse en cuenta en el momento de crear un plan de comunicación.
- d) es incorrecta porque en la pregunta no se entregan suficientes evidencias de un plan robusto sobre el momento o la frecuencia de la comunicación, salvo decir que está "en desarrollo". En la pregunta no se especifica con cuánta frecuencia se enviarán los correos electrónicos o se celebrarán las reuniones ni cuántas reuniones informativas se realizarán.

22. ¿Cuál de las siguientes opciones ejemplifica MEJOR el principio de comunicación "*el mensaje está en el medio*"?

- a. Los documentos de caso de negocio que incluyen un análisis de riesgos detallado
- b. Un correo electrónico en el que se pide confirmar que se comprendió la información
- c. Un programa de reunión enviado a todos los asistentes antes de cada reunión
- d. Una selección de presentaciones y seminarios web para comunicar las nuevas políticas

Respuesta correcta: D

Tema del programa: 5.2

Criterios de evaluación: Explicar los principios de comunicación (5.2)

- a) La comunicación es un proceso de dos vías (5.2)
- b) Todos nos comunicamos, todo el tiempo (5.2.1)
- c) El momento y la frecuencia son importantes (5.2.2)
- d) No hay un solo método de comunicación (5.2.4)
- e) El mensaje está en el medio (5.2.5)

Fundamento:

- a) es incorrecta porque incluir un análisis de riesgos en un documento de caso de negocio no afecta el medio o la forma en que se recibe el mensaje general.
- b) es incorrecta porque no hay evidencias que sugieran que la selección de este medio afecta la forma en que se recibe el mensaje. Sin embargo, un correo electrónico en el que se solicite confirmación podría considerarse un buen ejemplo de otro principio de comunicación: "*la comunicación es un proceso de dos vías*".
- c) es incorrecta porque no hay evidencias que sugieran que este medio afecta la forma en que se recibe el mensaje. No obstante, enviar una agenda de reunión a todos los asistentes antes de cada reunión puede considerarse un ejemplo del principio de comunicación "*el momento y la frecuencia son importantes*".
- d) es correcta porque el principio de comunicación "*el mensaje está en el medio*" trata sobre la necesidad de seleccionar un formato y medio adecuados para comunicar un mensaje y optimizar la forma en que la audiencia deseada recibe ese contenido en particular. El uso de una selección de presentaciones y seminarios web es un buen ejemplo de combinación del medio con el contenido y la audiencia deseada.

23. ¿Cuál es el motivo MÁS importante para usar un plan de acción para talleres y reuniones?

- a. Asegurar que el equipo necesario se encuentra disponible y en funcionamiento
- b. Asegurar que los talleres abordan sus objetivos
- c. Demostrar profesionalismo cuando se organizan los talleres
- d. Entregar una programación exacta a los delegados de los talleres con antelación

Respuesta correcta: B

Tema del programa: 5.3

Criterios de evaluación: Explicar el propósito y el valor de las herramientas y técnicas de comunicación (Capítulo 7)

- a) Plan de acción para talleres y reuniones (7.3.2)
- b) Plantilla para notas de reunión (7.3.3)

Fundamento:

- a) es incorrecta porque asegurar que todo el equipo necesario esté disponible y en funcionamiento es solo una parte del propósito de un plan de acción para talleres y reuniones. Esto es importante, pero no es la razón MÁS importante de usar este plan.
- b) es correcta porque un plan de acción para talleres y reuniones es un marco de trabajo de preparación exhaustiva (incluidos los objetivos, el programa, el equipo, los roles, los horarios, entre otros, de la reunión). El propósito principal de esta preparación es asegurar que la reunión abarque sus objetivos. De las respuestas disponibles, esta presenta la razón más potente y dominante para usar estos planes.
- c) es incorrecta porque el propósito del plan de acción para talleres y reuniones es asegurar que la reunión se lleve a cabo con éxito y que cumpla sus objetivos. Hacerlo demostrará claramente el profesionalismo en la planificación, pero verse profesional no es el propósito principal.
- d) es incorrecta porque intercambiar de antemano la agenda exacta con los delegados no es siempre apropiado. Esto puede hacerse, pero aun así sería solo una pequeña parte del propósito del plan.

24. Se recopiló la información de descubrimiento inicial para poder identificar el alcance del proyecto de consolidación de GCITS. El gerente de proyecto es responsable de crear un caso de negocio para justificar la inversión requerida.

¿Cuál de las siguientes opciones será de MAYOR ayuda para que el gerente de proyecto se asegure de que el caso de negocio es el adecuado para el propósito?

- a. Registrar la información exactamente igual a como la entregó cada equipo
- b. Ofrecer un análisis de las opciones y desafíos técnicos inherentes
- c. Escribir la información en un estilo que sea familiar para la alta gerencia
- d. Incluir un plan de proyecto detallado para que la gerencia pueda acceder a este completamente

Respuesta correcta: C

Tema del programa: 5.4

Criterios de evaluación: Utilizar las herramientas y técnicas relevantes de comunicación para promover la mejora en un contexto determinado (7.3-4):

- a) Plan de comunicación con las partes interesadas (7.4.3)
- b) Caso de negocio (7.3.4)

Fundamento:

- a) es incorrecta porque registrar la información exactamente igual a como la entregó cada equipo puede dificultar su comparación con la información de otras unidades del negocio. Además, es posible que ellos incluyan muchos detalles o que informen en un estilo y formato inadecuados para la audiencia. Puede ser apropiado que incluyan la información en bruto como un apéndice del caso de negocio, pero esto es mucho menos importante que resumir la información y presentarla en un estilo y formato que la alta gerencia pueda recibir fácilmente.
- b) es incorrecta porque no es probable que un análisis de opciones y desafíos técnicos interese directamente a la alta gerencia que leerá el caso de negocio. El caso de negocio debería incluir una serie de opciones con riesgos claramente identificados, pero el análisis técnico no es adecuado en esta etapa, ya que este proyecto trata más sobre la estructura de la organización, los procesos y las personas que sobre la tecnología.
- c) es correcta porque la audiencia del caso de negocio es, normalmente, la alta gerencia. A fin de que el caso de negocio se ajuste a la audiencia deseada, este debe presentarse en un estilo familiar e interesante para ella. En la sección 3.2.3.6 se menciona que "cuando se crea un caso de negocio sobre una mejora, es importante describirlo desde el punto de vista del revisor o aprobador", mientras que en la sección 5.3.3.12 se afirma que "se debería identificar al receptor para trabajar según su estilo preferido de presentación" y la sección 7.4.3 dice "Piense en las necesidades de la audiencia".
- d) es incorrecta porque no se puede crear un plan de proyecto detallado hasta que el gerente haya dado su aprobación inicial, y el caso de negocio se debería diseñar para ayudar a conseguir esa aprobación.

25. La alta gerencia aprobó el caso de negocio. El gerente de proyecto debería crear un plan de comunicación con las partes interesadas para iniciar el proceso de consolidación.

¿Cuáles son los MEJORES tres pasos para asegurar que el plan es el adecuado para el propósito?

	Pasos
1	Incluir a cada empleado afectado por la consolidación
2	Elegir el mismo canal de comunicación para todos los objetivos
3	Identificar canales de comunicación efectivos para cada objetivo
4	Establecer una programación inicial para entregar mensajes
5	Asegurarse de que las partes interesadas clave de cada equipo estén incluidas como objetivos
6	Asegurarse de que el equipo del proyecto apruebe las comunicaciones

- a. 1, 2 y 5.
- b. 1, 3 y 6.
- c. 2, 4 y 6.
- d. 3, 4 y 5.

Respuesta correcta: D

Tema del programa: 5.4

Criterios de evaluación: Utilizar las herramientas y técnicas relevantes de comunicación para promover la mejora en un contexto determinado (7.3-4):

- a) Plan de comunicación con las partes interesadas (7.4.3)
- b) Caso de negocio (7.3.4)

Fundamento:

El paso 1 es incorrecto porque identificar a cada empleado afectado en esta etapa inicial del proyecto es poco probable, y es mejor dejar la comunicación con ellos para después, cuando haya información adecuada que compartir.

El paso 2 es incorrecto porque el canal de comunicación debería escogerse en función de la audiencia y el mensaje.

El paso 3 es correcto porque el canal de comunicación debería escogerse para que sea adecuado para la audiencia objetivo.

El paso 4 es correcto porque esta etapa inicial del proyecto es adecuada para crear una programación inicial para entregar mensajes. El proyecto posteriormente contará con un plan de comunicación más amplio.

El paso 5 es correcto porque el gerente de proyecto debería comunicarse con las partes interesadas clave de cada equipo.

El paso 6 es incorrecto porque no es necesario que cada comunicación sea aprobada por el equipo del proyecto. El gerente de proyecto puede ser responsable de las comunicaciones regulares con las partes interesadas.

- a) es incorrecta porque incluye los pasos 1 y 2, pero omite los pasos 3 y 4.
- b) es incorrecta porque incluye los pasos 1 y 6, pero omite los pasos 4 y 5.
- c) es incorrecta porque incluye el paso 6, pero omite el paso 5.
- d) es correcta porque incluye los tres pasos correctos.

26. GCITS desea recopilar información del estado actual de varias personas y equipos sobre los sistemas existentes y los servicios que se entregan.

¿Cuáles son los dos principios de comunicación MÁS relevantes a seguir para asegurarse de que ellos comprenden con precisión el estado actual?

- a. *"No hay un solo método de comunicación" y "el mensaje está en el medio".*
- b. *"El momento y la frecuencia son importantes" y "no hay un solo método de comunicación".*
- c. *"Todos nos comunicamos, todo el tiempo" y "el momento y la frecuencia son importantes".*
- d. *"El mensaje está en el medio" y "todos nos comunicamos, todo el tiempo".*

Respuesta correcta: A

Tema del programa: 5.5

Criterios de evaluación: Aplicar el conocimiento de comunicación durante la planificación e implementación de las mejoras, particularmente en el contexto del enfoque de CSI o los principios guía (Capítulo 5, 5.3.2)

Fundamento:

Para esta pregunta se espera que los candidatos sean capaces de determinar qué principios de comunicación son los más importantes en la situación descrita, a pesar de que se puedan aplicar varios de ellos en cierta medida (y por lo general sí aplican). Los candidatos deberían tomar en cuenta que GCITS desea recopilar información de distintos sistemas y servicios de parte de varios equipos y personas. Por lo tanto, debería considerarse el hecho de que existan diferentes objetivos y formatos de comunicación.

"No hay un solo método de comunicación" es un principio importante en esta situación. La información se obtendrá a partir de distintas fuentes y estas personas y equipos tendrán diferentes medios de contacto posibles y preferidos. Además, debido a que la información trata sobre varios sistemas y servicios, esto debería realizarse en distintos formatos. Por estas razones, se deberían emplear diferentes métodos de comunicación.

"El mensaje está en el medio" también es un principio relevante en esta situación. El formato y la naturaleza del mensaje suelen tener un mayor impacto en los niveles de importancia, interés y comprensión asignados a este. Será importante escoger el formato correcto para solicitar la información y asegurar que esta sea entregada. Debido a que la información trata sobre varios sistemas y servicios, también será importante determinar el formato correcto con el cual entregarla, a fin de asegurar que sea completa y fácilmente comprensible en el momento de su recepción.

"El momento y la frecuencia son importantes" también es un principio relevante, ya que será importante coordinar la solicitud de la información o cualquier comunicación de seguimiento. Sin embargo, este principio puede considerarse menos importante en este caso en comparación con "no hay un solo método de comunicación" y "el mensaje está en el medio" debido a que deberían considerarse diferentes objetivos y formatos de comunicación.

"Todos nos comunicamos, todo el tiempo" no es un principio importante en esta situación. Este principio se centra en poner atención a que expresamos mensajes constantemente, por ejemplo, a través del lenguaje corporal, el tono de voz o incluso la omisión. Aunque esto pudiera ser relevante en cualquier reunión realizada como parte de la recopilación de datos, en este caso este principio solo posee una relevancia menor.

- a) Es correcta porque es la única combinación con dos de los principios más relevantes.

27. Actualmente hay una falta de cooperación en equipo en GCITS y esto puede afectar el éxito del proyecto de consolidación.

¿Cuál es la MEJOR forma, para los líderes de GCITS, de desarrollar una cultura más colaborativa?

- a. Definir un conjunto claro de principios de comportamiento que deberían seguirse
- b. Permitir que el personal defina su propio criterio de comportamientos aceptables
- c. Reforzar la nueva estrategia de comportamiento con un liderazgo firme
- d. Solicitar a los empleados que sean sinceros y transparentes con sus colegas

Respuesta correcta: C

Tema del programa: 5.5

Criterios de evaluación: Aplicar el conocimiento de comunicación durante la planificación e implementación de las mejoras, particularmente en el contexto del enfoque de CSI o los principios guía (Capítulo 5, 5.3.2)

Fundamento:

- a) es incorrecta porque el solo hecho de definir principios de comportamiento no producirá cambios culturales en la organización. La definición de principios de comportamiento puede ayudar, pero la alta gerencia también debería actuar acorde a estos principios para promover su aceptación y adopción.
- b) es incorrecta porque permitir al personal que defina su propio criterio de comportamientos aceptables puede no dar lugar al comportamiento de colaboración que CGITS desearía ver. También es probable que, debido a que actualmente hay una falta de cooperación de equipo en CGITS, puede ser difícil para el personal acordar cuáles deberían ser los nuevos comportamientos.
- c) es correcta porque liderar con el ejemplo es un método efectivo de fomentar la aceptación, la adopción y las prácticas culturales consecuentes. Demostrar los comportamientos en el liderazgo dará el ejemplo y un sentido de comunidad y colaboración en todos los niveles de la organización.
- d) es incorrecta porque el solo hecho de ordenar comportamientos no producirá cambios culturales en la organización. Es difícil "ordenar" que el personal sea sincero y transparente. Ordenar comportamientos puede dejar claro lo que la gerencia desearía ver, pero la alta gerencia también debería actuar según su mandato de promover aceptación y adopción.

28. El proyecto de consolidación involucra reunir una serie de sistemas, procesos y formas de trabajo complejos. El gerente de proyecto debería comunicar el progreso claramente a toda la organización.

¿Cuál es el MEJOR enfoque?

- a. Actualizaciones regulares, simples y no técnicas
- b. Actualizaciones regulares, simples y técnicas
- c. Actualizaciones ad hoc, detalladas y no técnicas
- d. Actualizaciones ad hoc, detalladas y técnicas

Respuesta correcta: A

Tema del programa: 5.5

Criterios de evaluación: Aplicar el conocimiento de comunicación durante la planificación e implementación de las mejoras, particularmente en el contexto del enfoque de CSI o los principios guía (Capítulo 5, 5.3.2)

Fundamento:

- a) es correcta porque este es un proyecto de negocios y las partes interesadas incluyen una amplia variedad de personas de toda la organización. Esto significa que las actualizaciones no técnicas serán esenciales para asegurar que toda la audiencia comprenderá el progreso alcanzado. El progreso del proyecto debería comunicarse regularmente a fin de mantener el ímpetu.
- b) es incorrecta porque las actualizaciones técnicas podrían ser difíciles de comprender o entregarían información correcta solo a algunas partes interesadas, y el objetivo es comunicarse satisfactoriamente con todas.
- c) es incorrecta porque los informes detallados tendrán muchos más detalles de los que la mayoría de las personas necesita, y los informes ad hoc no ayudarán a mantener un sentido de progreso ni asegurarán de que las personas sepan el estado de un proyecto cuando lo necesiten.
- d) es incorrecta porque muchas de las partes interesadas no podrán comprender las actualizaciones detalladas y técnicas, y los informes ad hoc no ayudarán a mantener un sentido de progreso ni asegurarán de que las personas sepan el estado de un proyecto cuando lo necesiten.

29. ¿Cuál de las siguientes opciones es el MEJOR ejemplo del uso del concepto de ITIL "*adoptar y adaptar*" cuando se entregan mejoras?

- a. Usar el conjunto de herramientas de la organización conforme con ITIL para mejorar los procesos de GCITS basados en las prioridades de mejora
- b. Combinar los procesos de gestión del servicio de GCITS y DriveYou.com para generar una solución de mejores prácticas que reduzca los costos de soporte
- c. Modificar los servicios de nube de GCITS para que estén en línea con la guía de ITIL y otros marcos de trabajo de mejores prácticas
- d. Mejorar los procesos de GCITS basados en el análisis de brechas entre la entrega actual y los beneficios requeridos y tomar ideas de las mejores prácticas

Respuesta correcta: D

Tema del programa: 1.1

Criterios de evaluación: Aplicar el concepto de "*adoptar y adaptar*" cuando se utiliza la guía de ITIL en un contexto determinado. (1.1)

Fundamento:

- a) es incorrecta porque un conjunto de herramientas no puede ser "conforme con ITIL", y el uso de herramientas para definir cómo los procesos deberían funcionar no adopta ni adapta las guías de ITIL.
- b) es incorrecta porque la combinación de procesos existentes es una manera deficiente de adaptarlos para cumplir con los requerimientos, especialmente porque estos están cambiando a raíz de la creciente demanda de soporte para servicios de nube.
- c) es incorrecta porque se adoptan las guías sin adaptarlas para cumplir con los requerimientos.
- d) es correcta porque el análisis y la comprensión de los beneficios requeridos permitirá que las mejoras de procesos se basen en la necesidad de negocio. El uso de las mejores prácticas como fuente de enfoques de mejora potenciales es un buen ejemplo de "*adoptar y adaptar*".

30. En el primer conjunto de mejoras, ¿qué elementos de los servicios de nube en GCITS son los MÁS importantes para enfocarse en ellos?

- a. Valor y resultados
- b. Costo y resultados
- c. Valor y riesgo
- d. Costo y riesgo

Respuesta correcta: D

Tema del programa: 1.2

Criterios de evaluación: Analizar la importancia de cada elemento de servicio durante la planificación e implementación de las mejoras en el servicio (1.2):

- a) Cliente (1.2.2)
- b) Valor (1.2.3)
- c) Resultado (1.2.4)
- d) Costo (1.2.5)
- e) Riesgo (1.2.6)

Fundamento:

En el escenario se menciona específicamente que las metas deseadas son abordar el "tiempo de inactividad no planificado" y los "mayores costos de soporte". Por lo tanto, la respuesta correcta debería enfocarse en mejorar estas dos áreas. El tiempo de inactividad no planificado representa un riesgo significativo para las actividades de negocio de GCITS que dependen de los servicios en cuestión. Los mayores costos de soporte desde luego representan un elemento de costos.

- a) es incorrecta porque mejorar el valor y los resultados no aborda directamente las deficiencias planteadas en el escenario y la información adicional. En la pregunta se solicitan los elementos más importantes, y las deficiencias identificadas se relacionan con el riesgo y los costos.
- b) es incorrecta porque, a pesar de que el costo es uno de los elementos más importantes, debido a las deficiencias descritas, mejorar los resultados no abordará directamente ninguna de las deficiencias planteadas en el escenario y la información adicional.
- c) es incorrecta porque, a pesar de que el riesgo es uno de los elementos más importantes, debido a las deficiencias descritas, mejorar el valor no abordará directamente ninguna de las deficiencias planteadas en el escenario y la información adicional.
- d) es correcta porque la necesidad de la organización de gestionar los "mayores costos de soporte" hace que el costo sea una prioridad de mejora, y sus necesidades de "crear un enfoque más automatizado para la liberación e implementación del software" y "abordar el tiempo de inactividad no planificado" hacen que el perfil de riesgo sea otra prioridad de mejora.

31. ¿En qué filas se emparejan MEJOR las salidas y pasos asociados en el enfoque de CSI?

	Salida	Paso en el enfoque de CSI
1	Un mapa de las partes interesadas completo	"¿Cuál es la visión?"
2	KPI del proceso de gestión de liberación e implementación	"¿Dónde queremos estar?"
3	Acuerdo sobre las prioridades de mejora	"¿Cómo llegamos ahí?"
4	Un plan de acción de mejora detallado	"¿Dónde queremos estar?"

- a. 1 y 2.
- b. 2 y 3.
- c. 3 y 4.
- d. 1 y 4.

Respuesta correcta: A

Tema del programa: 3.1

Criterios de evaluación: Describir el propósito y los productos principales de cada paso del enfoque de CSI (3.1.1, 3.2.1-6)

Fundamento:

- a) es correcta porque un mapa de las partes interesadas completo contribuye a una clara comprensión de quiénes son las partes interesadas y cómo participan, sus visiones y expectativas de las mejoras. Los KPI de liberación e implementación planificadas entregarán las métricas que describen el paso "¿dónde queremos estar?".
- b) es incorrecta porque el acuerdo de las prioridades de mejora debería ser parte del paso "¿dónde queremos estar?".
- c) es incorrecta porque el acuerdo de las prioridades de mejora debería ser parte del paso "¿dónde queremos estar?", y un plan de acción de mejora detallado debería ser parte de "¿cómo llegamos ahí?".
- d) es incorrecta porque un plan de acción de mejora detallado debería ser parte del paso "¿cómo llegamos ahí?".

32. Este es un extracto del registro de CSI para esta mejora.

¿Cuál es la entrada de registro CORRECTA?

	Descripción	Prioridad (P1-P4)	Métrica KPI
a)	Automatizar la liberación e implementación del software	P3	Reducción del 25 % en la liberación de errores
b)	Automatizar la liberación e implementación del software	P2	Volumen de errores conocidos
c)	Automatizar la liberación e implementación del software	P2	Reducción del 10 % en el tiempo de inactividad
d)	Automatizar la liberación e implementación del software	P3	Proyecciones de costos precisas

Respuesta correcta: C

Tema del programa: 3.2

Criterios de evaluación: Utilizar de manera satisfactoria las herramientas y técnicas del enfoque de CSI en un contexto específico determinado (3.1-2):

- a) Hoja de trabajo de orientación (3.2.1)
- b) Plantilla de revisión de la realización de beneficios (3.2.5)
- c) Registro de CSI (3.1.2)

Fundamento:

- a) es incorrecta porque la "reducción del 25 % en la liberación de errores" no contribuye directamente a las metas de la mejora. En el escenario se afirma que la meta es abordar el tiempo de inactividad no planificado. Una reducción en la liberación de errores ciertamente puede contribuir de forma indirecta, pero, debido a que la reducción del tiempo de inactividad es el enfoque específico de la opción "c", esa opción es mejor que esta.
- b) es incorrecta porque el "volumen de errores conocidos" es una métrica y no un KPI (no tiene objetivo). Además, una mejora en el número de errores conocidos no contribuiría directamente a las metas de la mejora.
- c) es correcta porque en la información adicional se menciona que ellos desean "crear un enfoque más automatizado para la liberación e implementación del software" con el fin de "abordar el tiempo de inactividad no planificado". Por lo tanto, la "reducción del 10 % en el tiempo de inactividad" contribuiría directamente a las metas del proyecto.
- d) es incorrecta porque las "proyecciones de costos precisas" no conforman un KPI medible ni específico (¿cuánta precisión sería suficiente? ¿Necesitan que sean precisas hasta el último céntimo?).

33. ¿Cuál es la MEJOR forma de elegir un diseño para la gestión de liberación e implementación que abordará las deficiencias en el escenario?

- a. Identificar las restricciones, especificar los resultados requeridos y planificar una solución
- b. Comparar los procesos actuales con la guía de ITIL, identificar brechas y planificar mejoras
- c. Identificar oportunidades de mejora, priorizar y seleccionar la mejor opción
- d. Experimentar con diferentes diseños, monitorear los resultados y seleccionar el mejor

Respuesta correcta: D

Tema del programa: 3.3

Criterios de evaluación: Aplicar el enfoque de CSI en un contexto determinado, demostrando una comprensión de (Capítulo 3):

- a) Las competencias críticas (comunicación, métricas y medición, OCM) (Capítulos 4, 5 y 6)
- b) Los principios guía (Capítulo 2)
- c) Los conceptos principales de la experimentación y el método científico (3.2.4.5 incluidas las tablas 3.1 y 3.2)

Fundamento:

Para esta pregunta, los candidatos deberían tomar en cuenta que en la información adicional se menciona que "hay diferentes tipos de servicios y componentes en uso, y no es fácil decidir cuál sería el mejor diseño...". Con esta información se pone énfasis en el grado de incertidumbre relacionado con el hallazgo de soluciones definitivas a las deficiencias.

- a) es incorrecta porque, incluso después de identificar las restricciones y de especificar los resultados requeridos, será muy difícil estar seguro de la solución correcta.
- b) es incorrecta porque se asume que la mejora planificada será la correcta. Esta respuesta se ve bien a simple vista, pero no aborda la incertidumbre descrita en el escenario.
- c) es incorrecta porque esta respuesta no incluye la validación de que la opción de mejora seleccionada es "la mejor".
- d) es correcta porque, en estas circunstancias, es mejor experimentar y adquirir conocimientos sobre el posible resultado tras usar cada diseño propuesto y comparar esto con el objetivo deseado. Esta opción toma un enfoque científico para evaluar cada opción.

34. ¿Qué par de métricas son las MEJORES para identificar "¿dónde estamos ahora?" para esta mejora?

	Métrica
1	Tiempo empleado en la planificación de la capacidad
2	Tiempo de inactividad derivado de las liberaciones de software
3	Costos de una infraestructura utilizada insuficientemente
4	Número de incidentes por liberaciones de software

- a. 1 y 2.
- b. 2 y 3.
- c. 3 y 4.
- d. 1 y 4.

Respuesta correcta: B

Tema del programa: 3.3

Criterios de evaluación: Aplicar el enfoque de CSI en un contexto determinado, demostrando una comprensión de (Capítulo 3):

- a) Las competencias críticas (comunicación, métricas y medición, OCM) (Capítulos 4, 5 y 6)
- b) Los principios guía (Capítulo 2)
- c) Los conceptos principales de la experimentación y el método científico (3.2.4.5 incluidas las tablas 3.1 y 3.2)

Fundamento:

El propósito de este proyecto de mejoras es "crear un enfoque más automatizado para la liberación e implementación del software" y "gestionar la capacidad para abordar el tiempo de inactividad no planificado y los mayores costos de soporte". Esta información es clave para seleccionar la mejor respuesta a esta pregunta.

- a) es incorrecta porque la métrica 1 no mide el tiempo de inactividad no planificado ni los mayores costos de soporte.
- b) es correcta porque la métrica 2 mide cómo la liberación e implementación del software afectan el tiempo de inactividad no planificado, y la métrica 3 mide cómo la gestión de capacidad afecta los costos de soporte.
- c) es incorrecta porque la métrica 4 solo mide indirectamente cómo la liberación e implementación del software afectan el tiempo de inactividad no planificado, por lo que sería mejor seleccionar la métrica 2, que lo hace de forma directa. Esto hace que la respuesta sea menos recomendable en comparación con la opción "b".
- d) es incorrecta porque la métrica 1 no mide el tiempo de inactividad no planificado ni los mayores costos de soporte, y la métrica 4 solo mide indirectamente cómo la liberación e implementación del software afectan el tiempo de inactividad no planificado.

35. ¿Qué opción entrega definiciones correctas de la gestión del cambio organizacional (OCM) y la gestión de cambios de ITIL?

	OCM	Gestión de cambios de ITIL
a)	Forma de gestionar el efecto de nuevos procesos de negocio en las personas, cambios en la estructura de la organización o cambios culturales	El proceso por el cual se hacen cambios a los activos de servicio y a los elementos de configuración de TI y que se inicia con una solicitud de cambio (RFC)
b)	Un enfoque holístico para gestionar cambios en los procesos de negocio, la estructura de la organización o la cultura	El proceso por el cual se hacen cambios a los servicios de tecnología de negocio y que se inicia con una solicitud de cambio (RFC) o un mandato de proyecto
c)	Un proceso para gestionar procesos de negocio, cambios en los equipos operacionales o cambios culturales en una empresa	Un proceso para gestionar procesos críticos de TI de negocio y activos de servicio de TI. Puede iniciarse con una solicitud de cambio (RFC) o una solicitud de servicio de negocio.
d)	El proceso por el cual se hacen cambios a un proceso de gestión del servicio de TI que tendrá un impacto directo en las personas de la organización	Un enfoque para gestionar el efecto de nuevos procesos de negocio en las personas, cambios en la organización o cambios culturales

Respuesta correcta: A

Tema del programa: 6.1

Criterios de evaluación: Explicar el rol e impacto de la OCM en una mejora exitosa (6.1)

Fundamento:

- a) es correcta porque la OCM se enfoca en las personas y en cómo gestionar el impacto del proceso, la estructura o los cambios culturales, mientras que la gestión de cambios de ITIL se centra en los cambios a los servicios y sus activos y configuraciones subyacentes.
- b) es incorrecta porque la gestión de cambios de ITIL se centra en cualquier cambio a los activos de servicio o a los elementos de configuración de TI y no solo a los servicios de tecnología de negocio.
- c) es incorrecta porque la OCM no es un proceso y su propósito no es gestionar procesos de negocio.
- d) es incorrecta porque la OCM posee una relevancia mucho más amplia que los cambios a los procesos de gestión del servicio de TI, y la descripción de la gestión de cambios de ITIL en esta fila corresponde a la descripción de OCM.

36. ¿Qué afirmación describe MEJOR el propósito del patrocinador en una iniciativa de mejora?

- a. Organizar y coordinar el trabajo de las personas y asignar recursos, a fin de maximizar la eficiencia para alcanzar los objetivos identificados
- b. Asegurar que los gerentes o líderes del negocio apoyen la promoción de la iniciativa y autoricen el cambio
- c. Analizar a las partes interesadas clave, a fin de evaluar su poder, influencia e interés en la iniciativa de mejora
- d. Clarificar el rol de los gerentes o líderes del negocio en la priorización de cambios en el ciclo de vida de la iniciativa

Respuesta correcta: B

Tema del programa: 6.2

Criterios de evaluación: Describir el propósito y el valor de las actividades de OCM identificadas (6.6):

- a) Crear un sentido de urgencia (6.6.1)
- b) Gestión de las partes interesadas (6.6.2)
- c) Gestión de patrocinadores (6.6.3)
- d) Analizar las necesidades de capacitación (6.6.5)
- e) Gestionar la resistencia al cambio (6.6.6)
- f) Utilizar el reforzamiento para incorporar el cambio (6.6.7)

Fundamento:

- a) es incorrecta porque incluye procedimientos que deberían realizarse con un proyecto o un gerente responsable. El alcance del patrocinio es mucho más estrecho.
- b) es correcta porque un patrocinador es un gerente o un líder de negocio que está a favor del cambio y está en una posición para autorizar ese cambio.
- c) es incorrecta porque el análisis de las partes interesadas clave es un elemento de la gestión de las partes interesadas, lo que es distinto del patrocinio.
- d) es incorrecta porque el patrocinio trata sobre autorizar y estar a favor del cambio y no sobre la planificación detallada de este.

37. Este es el extracto de una hoja de trabajo de una parte interesada para el proyecto:

	Partes interesadas	Interés/participación (¿De qué forma afecta la iniciativa a la parte interesada?) (Alto/Medio/Bajo)	Poder/influencia/impacto (en la iniciativa) (Alto/Medio/Bajo)	Observaciones/ comentarios
1	Investigadores de NolImpact.com	A	B	No se usa para trabajar en proyectos
2	Investigadores de DriveYou.com	M	A	Tal vez se debería trabajar con los investigadores de NolImpact en proyectos comunes
3	Propietarios de CruiseAlong Cars	M	M	Se necesitaría supervisar la fusión
4	Gerentes de proyecto de DriveYou.com	B	A	Se debería trabajar con los investigadores que no están acostumbrados a trabajar en proyectos gestionados

¿Qué filas se han ingresado CORRECTAMENTE a la hoja de trabajo?

- a. 1 y 2.
- b. 2 y 3.
- c. 3 y 4.
- d. 1 y 4.

Respuesta correcta: B

Tema del programa: 6.3

Criterios de evaluación: Utilizar las herramientas y técnicas relevantes de OCM para promover la mejora en un contexto determinado (7.4):

- a) Diagrama de patrocinadores (7.4.4)
- b) Hoja de trabajo de análisis de las partes interesadas (7.4.1)
- c) Mapa de las partes interesadas (7.4.5)
- d) Matriz de autoridad usando el modelo RACI (7.4.6)

Fundamento:

La fila 1 es incorrecta porque se pedirá a los investigadores de NolImpact.com que cambien su forma de trabajar como resultado de este proyecto. Esto significa que ellos estarán altamente (A) interesados en el proyecto, pero que su impacto en él no será bajo. Si no cooperan con los cambios, el impacto podría ser alto (A), por lo que se debería clasificar, en consecuencia, el poder/influencia/impacto que ellos poseen.

Fundamento de la pregunta 37, continuación:

La fila 2 es correcta porque los investigadores de DriveYou.com estarán interesados, pero no tanto como sus contrapartes de NolImpact.com (por lo tanto, el interés es medio, M). Sin embargo, el nivel de impacto de los investigadores de DriveYou.com será alto (A) porque su cooperación, colaboración y aceptación de los investigadores de NolImpact.com será crucial para el éxito de la iniciativa. Por lo tanto, ellos deberían ser gestionados activamente durante la transición.

La fila 3 es correcta porque CruiseAlong Cars es el propietario mayoritario de DriveYou.com y, como tal, tendrá un interés de nivel medio y requerirá actualizaciones regulares desde la perspectiva de la vigilancia. En primer lugar, el período con el impacto e interés más altos de parte de ellos fue, muy probablemente, cuando se decidió adquirir NolImpact.com. Ahora que se tomó la decisión y se realizó la adquisición, CruiseAlong Cars ya no está participando de forma tan directa.

La fila 4 es incorrecta porque los gerentes de proyecto de DriveYou.com tendrán que trabajar con los nuevos investigadores de NolImpact.com y, por lo tanto, su interés en la iniciativa no será bajo.

- a) es incorrecta porque se incluye la fila 1, que muestra de forma errónea que los investigadores de NolImpact.com tienen un impacto bajo en la iniciativa.
- b) es correcta porque se incluyen las filas 2 y 3 que, según lo indicado más arriba, se completaron correctamente.
- c) es incorrecta porque se incluye la fila 4, que muestra de forma errónea que los gerentes de proyecto tienen un impacto bajo en la iniciativa.
- d) es incorrecta porque se incluye la fila 1, que muestra de forma errónea que los investigadores de NolImpact.com tienen un impacto bajo en la iniciativa, y la fila 4, que también se equivoca al mostrar un impacto bajo en la iniciativa de parte de los gerentes de proyecto.

38. Un gerente de DriveYou.com está liderando la iniciativa de fusionar las dos empresas.

¿Cuáles son los MEJORES pasos que el gerente debería dar para identificar a los empleados o equipos que se resisten al cambio?

	Pasos
1	Entregar formularios de retroalimentación en línea a ambas empresas para que se envíen preguntas o comentarios de forma anónima
2	Viajar a las diferentes ubicaciones, hablar con el personal de ambas empresas sobre la fusión y recibir retroalimentación para determinar de dónde proviene la resistencia
3	Asistir a reuniones de equipo de ambas empresas para escuchar las opiniones de las personas y entregar retroalimentación
4	Organizar una reunión con las gerencias de ambas empresas y dar mensajes positivos sobre la fusión para que los compartan con su personal

- a. 1 y 2.
- b. 2 y 3.
- c. 3 y 4.
- d. 1 y 4.

Respuesta correcta: B

Tema del programa: 6.4

Criterios de evaluación: Aplicar el conocimiento sobre OCM cuando se planifican e implementan las mejoras, en especial en el contexto del enfoque de CSI o los principios guía (Capítulo 6)

Fundamento:

- a) es incorrecta porque los formularios de retroalimentación anónima en línea no ayudarán a "identificar a los empleados que se resisten al cambio". La retroalimentación anónima puede ser muy útil para identificar que hay resistencia, pero no quién la genera.
- b) es correcta porque para identificar la resistencia al cambio se requiere un enfoque práctico, lo que implicará hablar con el personal, obtener retroalimentación y asistir a reuniones de equipo; esto permite que el gerente escuche directamente de los mismos miembros del personal cómo ellos perciben el cambio.
- c) es incorrecta porque una gestión con mensajes positivos no ayudará a identificar qué empleados se resisten al cambio. Los mensajes positivos pueden ser muy útiles para gestionar la resistencia, pero no para identificar quiénes se resisten.
- d) es incorrecta porque ni los formularios de retroalimentación en línea ni los mensajes positivos ayudarán a identificar qué empleados se resisten al cambio.

39. DriveYou.com introdujo métodos nuevos para realizar investigaciones de forma más estructurada y controlada. Sin embargo, algunos investigadores de NolImpact.com no desean utilizar estos nuevos métodos.

¿Cuál es la MEJOR forma de incentivarlos para que cambien su forma de trabajar?

- a. Viajar a la ubicación de NolImpact.com y reunirse con los equipos de investigación
- b. Enviar correos electrónicos a cada investigador para solicitar que se sigan los procedimientos
- c. Organizar una reunión entre los investigadores y el CEO de CruiseAlong Cars
- d. Publicar un blog del CEO en el que se afirme que los investigadores deben seguir los procedimientos

Respuesta correcta: A

Tema del programa: 6.4

Criterios de evaluación: Aplicar el conocimiento sobre OCM cuando se planifican e implementan las mejoras, en especial en el contexto del enfoque de CSI o los principios guía (Capítulo 6)

Fundamento:

- a) es correcta porque esta situación indica la resistencia al cambio en la práctica. La mejor forma de abordarla es demostrar interés y visitar a los equipos de investigación. Es posible identificar la razón tras la resistencia al hablar con los investigadores y se puede emplear un enfoque colaborativo para resolver las deficiencias. Ir a NolImpact.com para trabajar con los equipos se alinea con los principios de *"colaborar"* y *"observar directamente"*.
- b) es incorrecta (no es la mejor manera) porque el correo electrónico es un método de comunicación unilateral que no ayudará a identificar las razones tras la resistencia ni demostrará a las personas que se escuchan y abordan sus preocupaciones.
- c) es incorrecta (no es la mejor manera) porque hacer llamamientos a las figuras de autoridad no es una buena forma de identificar o gestionar la resistencia. Tal vez sea adecuado organizar una reunión con la alta gerencia en una etapa posterior, pero es improbable que eso sea práctico mientras no se comprendan los motivos tras la resistencia.
- d) es incorrecta (no es la mejor manera) porque los blogs son un método de comunicación unilateral que no ayudará a identificar las razones tras la resistencia ni demostrará a las personas que se escuchan y abordan sus preocupaciones.

40. Seis meses después de la fusión, algunos investigadores de NoImpact.com volvieron a trabajar como lo hacían antes.

¿Cuál es el MEJOR enfoque para reforzar que deberían adoptar las nuevas prácticas laborales?

- a. Recompensar y reconocer a los investigadores que siguen el proceso
- b. Castigar a los investigadores que no sigan el proceso
- c. Preguntar a los gerentes de proyecto quiénes son los investigadores que no están cumpliendo las expectativas
- d. Revisar de nuevo seis meses después para determinar si las nuevas prácticas se han adoptado completamente o no

Respuesta correcta: A

Tema del programa: 6.4

Criterios de evaluación: Aplicar el conocimiento sobre OCM cuando se planifican e implementan las mejoras, en especial en el contexto del enfoque de CSI o los principios guía (Capítulo 6)

Fundamento:

- a) es correcta porque esta es una técnica de reforzamiento robusta y positiva por naturaleza. Puede influenciar a los equipos para que animen a quienes se resisten a adoptar el nuevo modo de trabajo, sin medidas negativas o punitivas.
- b) es incorrecta (no es el mejor enfoque) porque los castigos no suelen ser efectivos para alentar cambios de comportamiento en comparación con el reforzamiento positivo del comportamiento deseado.
- c) es incorrecta porque, al descubrir a los investigadores que no están cumpliendo las expectativas, no se está reforzando la necesidad de adoptar nuevas prácticas laborales; solo se determina quiénes no han adoptado las prácticas.
- d) es incorrecta porque no se están tomando medidas para reforzar la necesidad de adoptar las nuevas prácticas laborales.

FIN DEL EXAMEN