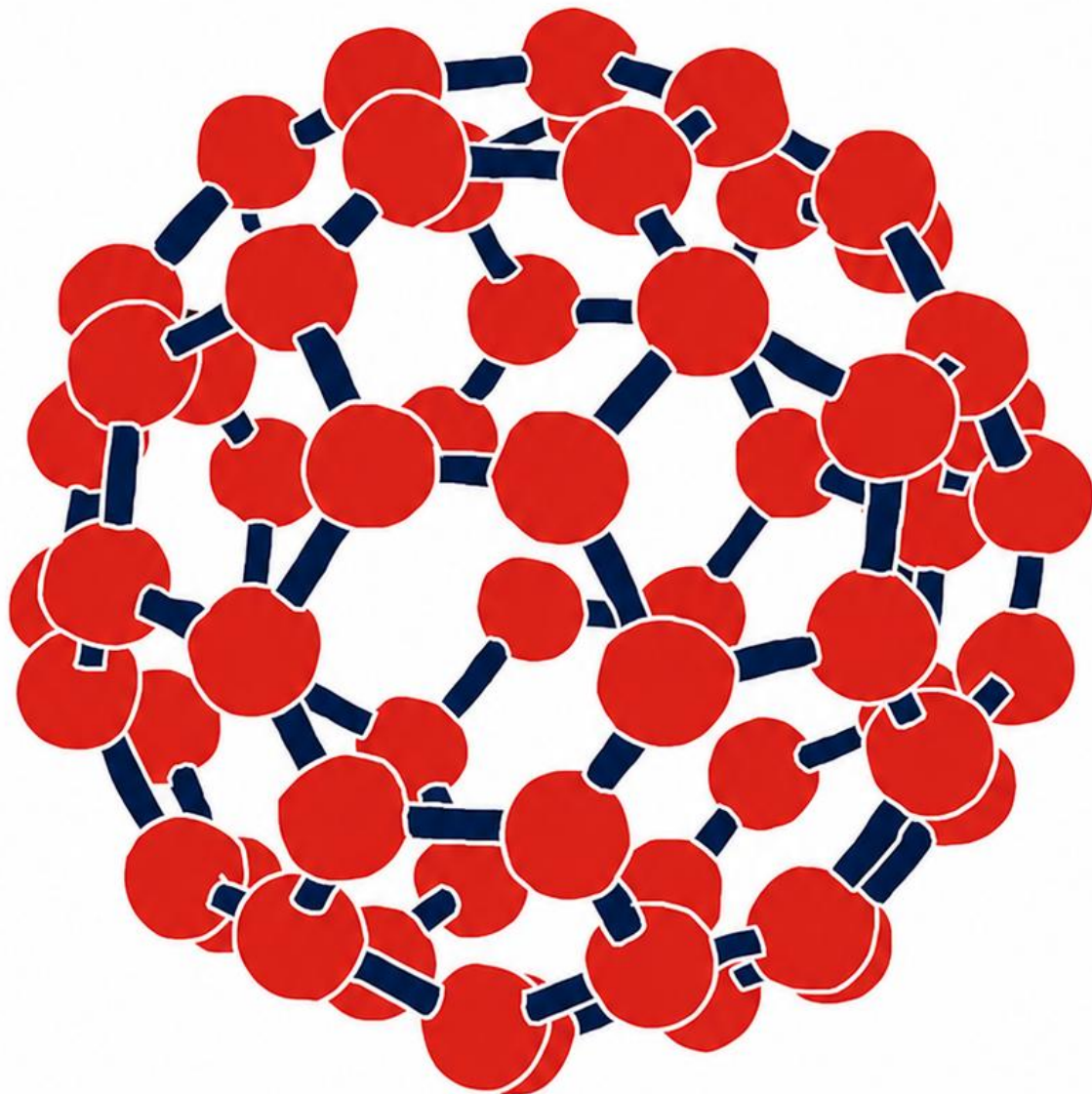


ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

El ABC para un Director de Proyectos exitoso

8^{va}
Ed.

Incluye tips de Project y Excel



pablolledó
projectManagement

Datos de catalogación bibliográfica

Pablo Lledó

Administración de Proyectos: El ABC para un director de proyectos exitoso (v8)

8va ed. – Estados Unidos: el autor, 2026.

468 p. ; 29x22 cm

ISBN: 978-0-9995073-7-7

1. Administración. 2. Management.

Editor: Pablo Lledó

Tapa, contratapa y figuras: Pablo Lledó a mano alzada, luego delineadas por IA.

Edición: Claude (Textos) y ChatGPT (Figuras)

Copyright ©2026 Pablo Lledó

Pablolledo es una marca de propiedad de Pablo Lledó

Versión 8.0

Algunas notas del libro fueron tomadas de: Project Management Institute [A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), Project Management Institute, Inc. Copyright y todos los derechos reservados.

PMI, PMBOK y PMP son marcas registradas por el Project Management Institute, Inc.

Este libro no puede ser reproducido total ni parcialmente en ninguna forma, ni por ningún medio o procedimiento. Cualquier reproducción sin el permiso previo por escrito de su autor viola los derechos reservados, es ilegal y constituye un delito. Cada copia pdf de este libro es para uso individual.

Autor



Pablo Lledó es un profesional con una amplia formación académica, incluyendo un Master of Science en Project Analysis, Finance and Investments de la Universidad de York en Inglaterra, MBA en Dirección de Proyectos de la Universidad Francisco de Vitoria en España y MBA en Negocios Internacionales de la Universitat de Lleida en España. Posee certificaciones como PMP® y PMI-ACP® del Project Management Institute (PMI).

Con experiencia en formulación de proyectos para Towers Perrin en Inglaterra, actualmente lidera Pablollledo.com LLC, una empresa especializada en Project Management. Sus áreas de especialidad incluyen la evaluación financiera y la gestión de riesgos del proyecto. Además de su rol empresarial, es socio fundador y director de cuatro empresas en marcha.

Pablo es un profesor internacional y autor de varios libros relacionados con la dirección de proyectos. Ha impartido talleres y consultorías en más de 50 empresas internacionales de 20 países, capacitando a más de 30,000 ejecutivos en temas de Project Management para empresas como P&G, Visa, Telefónica, Repsol, y muchas otras.

Su contribución a la profesión de Dirección de Proyectos ha sido destacada, siendo expositor en congresos internacionales organizados por el PMI en lugares como Dubai, Vancouver, Dallas, Washington DC y Singapur. Además, ha desempeñado roles importantes en el PMI, incluyendo la traducción de la Guía del PMBOK® 4ta y 5ta Edición, dirección de capítulos del PM I en Argentina y liderazgo en la junta directiva de PMI y PMI Educational Foundation.

Pablo ha recibido el prestigioso "Distinguished Contribution Award", un reconocimiento internacional por su destacada contribución a la profesión de Dirección de Proyectos, siendo uno de los pocos Latinoamericanos en recibir este honor.

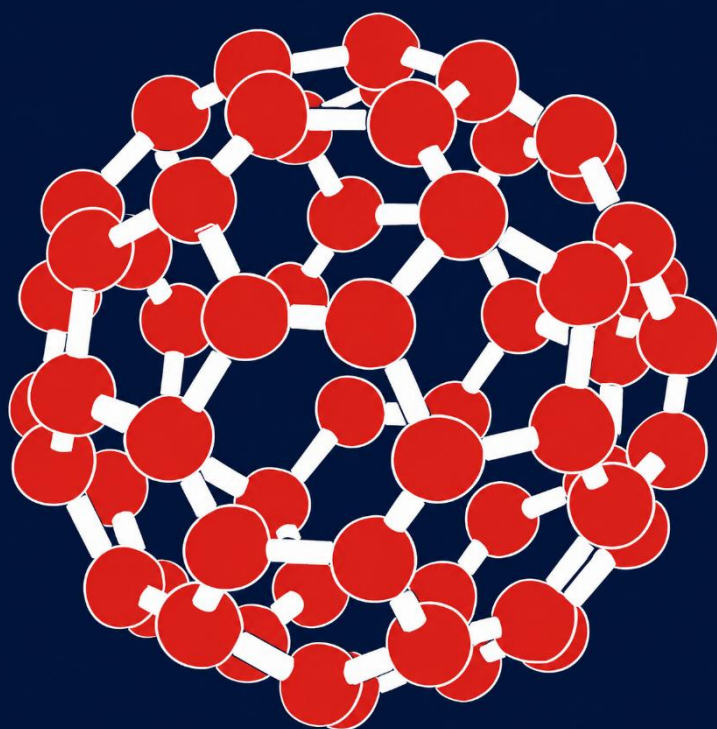
Si este libro te llegó sin haberlo adquirido legítimamente, te invitamos a obtener tu copia original en www.pablollledo.com. Con esta pequeña inversión, no solo accederás a un recurso valioso de manera ética, sino que también contribuirás a fomentar la profesionalidad y a combatir la piratería digital. Como reconocimiento a tu pequeña inversión, me comprometo a estar disponible para responder tus preguntas acerca del libro o cualquier otro tema relacionado con la dirección de proyectos. Puedes contactarme escribiendo a pl@pablollledo.com incluyendo tu código de compra.

Contenidos	
Autor	3
Contenidos	4
SECCIÓN I - INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO 1 – DIRECCIÓN DE PROYECTOS	11
1.1 Contexto.....	11
1.2 El Project Management Institute	12
1.3 La Gestión de Proyectos en la Economía Moderna	14
CAPÍTULO 2 – MARCO CONCEPTUAL	15
2.1 Proyecto	15
2.2 Disparadores de proyectos	17
2.3 Entorno de los proyectos	18
2.4 Ciclo de vida	20
2.5 Éxito y objetivos	26
2.6 Estructuras organizacionales	29
CAPÍTULO 3 – PRINCIPIOS.....	35
3.1 Mentalidad y Principios	35
3.2 Visión	36
3.3 Valor	37
3.4 Calidad	38
3.5 Responsabilidad	39
3.6 Sostenibilidad	40
3.7 Empoderamiento	41
SECCIÓN II – ENFOQUE PREDICTIVO	43
CAPÍTULO 4 – INICIO	45
4.1 Áreas de enfoque.....	45
4.2 Dominios de desempeño	47
4.3 Procesos	48
4.4 Iniciación	50
4.5 Caso de Negocios.....	53
4.6 Plan de gestión de beneficios.....	57
4.7 Acta de constitución	58
4.8 Identificar a los interesados	63
CAPÍTULO 5 – GOBERNANZA	71
5.1 Planificación	71
5.2 Marco de gobernanza	73
5.3 Director del proyecto	76
5.4 Conducta profesional	80
5.5 Integrar planes.....	82
5.6 Estrategia de abastecimiento.....	84
5.7 Tipos de contratos	88
CAPÍTULO 6 – ALCANCE	91
6.1 Planificar el alcance	91
6.2 Analizar los requisitos	93
6.3 Definir el alcance	98
6.4 Desarrollar la EDT/WBS	101
6.5 Planificar la calidad	105

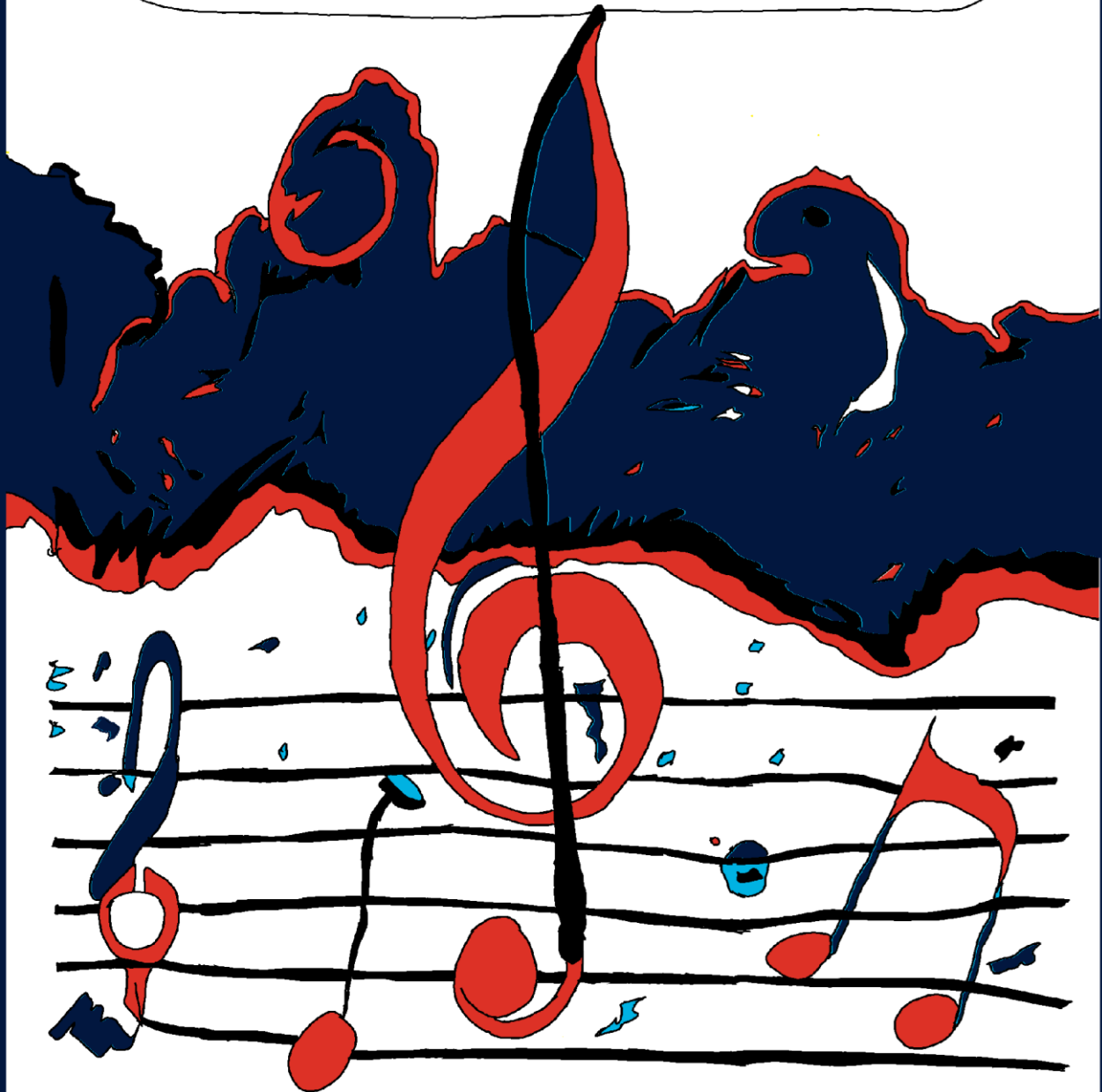
CAPÍTULO 7 – CRONOGRAMA.....	111
7.1 Planificar el cronograma	111
7.2 Definir las actividades.....	112
7.3 Secuenciar las Actividades	114
7.4 Estimar la duración de las actividades	116
7.5 Desarrollar el cronograma	125
7.6 Método de la ruta crítica	132
7.7 Método de la cadena crítica	141
CAPÍTULO 8 – FINANZAS.....	145
8.1 Tipos de costos.....	145
8.2 Indicadores financieros	148
8.3 Planificar la gestión financiera	155
8.4 Estimar los costos	156
8.5 Desarrollar el presupuesto	161
CAPÍTULO 9 – INTERESADOS.....	165
9.1 Planificar los interesados.....	165
9.2 Planificar las comunicaciones	169
CAPÍTULO 10 – RECURSOS	177
10.1 Planificar los recursos	177
10.2 Estimar los recursos	186
CAPÍTULO 11 – RIESGOS	191
11.1 Conceptos básicos.....	191
11.2 Planificar los riesgos	196
11.3 Identificar los riesgos	199
11.4 Análisis cualitativo de los riesgos	202
11.5 Análisis cuantitativo de los riesgos	208
11.6 Planificar las respuestas a los riesgos	221
CAPÍTULO 12 – EJECUCIÓN	227
12.1 Gestionar la ejecución del proyecto	227
12.2 Gestionar la calidad	229
12.3 Gestionar el conocimiento	232
12.4 Gestionar el compromiso de los interesados	234
12.5 Gestionar las comunicaciones	236
12.6 Adquirir los recursos.....	238
12.7 Liderar al equipo	240
12.8 Implementar respuestas a los riesgos	246
12.9 Efectuar las adquisiciones	247
CAPÍTULO 13 – MONITOREO Y CONTROL.....	251
13.1 Monitorear y controlar el desempeño	251
13.2 Evaluar cambios.....	254
13.3 Validar y controlar el alcance	256
13.4 Controlar la calidad	257
13.5 Controlar el cronograma	267
13.6 Controlar las finanzas	268
13.7 Análisis del valor ganado.....	269
13.8 Cronograma Ganado.....	283
13.9 Monitorear los interesados	287
13.10 Monitorear las comunicaciones	288
13.11 Controlar los recursos	289

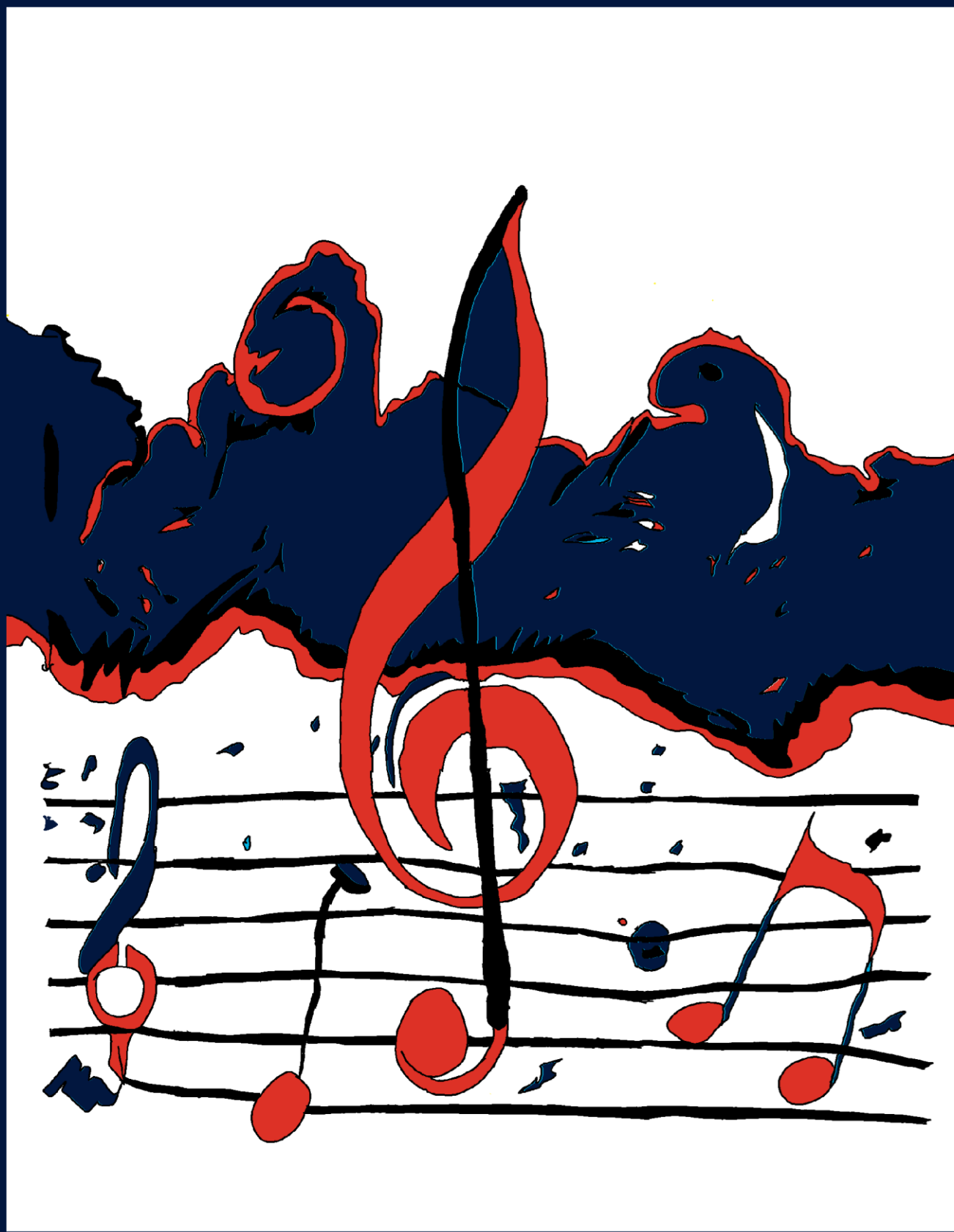
13.12 Monitorear los riesgos	291
13.13 Controlar las adquisiciones	292
CAPÍTULO 14 – CIERRE.....	295
14.1 Cierre del proyecto	295
SECCIÓN III – ENFOQUE ADAPTATIVO	299
CAPÍTULO 15 – MENTALIDAD ÁGIL.....	301
15.1 Proyecto ágil	301
15.2 Enfoque Ágil	303
15.3 Lean	307
15.4 Kanban	309
15.5 Scrum	312
15.6 Disciplined Agile (DA)	319
CAPÍTULO 16 – LIDERAZGO	323
16.1 Liderazgo servicial	323
16.2 Interesados	325
16.3 Equipo	328
16.4 Organización del equipo	332
16.5 Habilidades poderosas	335
CAPÍTULO 17 – PRODUCTO	339
17.1 Visión compartida	339
17.2 Product backlog	341
17.3 Planificación del producto	345
17.4 Técnicas de estimación	351
17.5 Priorización de los requisitos.....	356
17.6 Contratos ágiles	361
CAPÍTULO 18 – ENTREGA.....	363
18.1 Entregas rápidas y flexibles	363
18.2 Flujo de trabajo y eficiencia	368
18.3 Seguimiento del progreso.....	377
18.4 Medición y análisis	384
18.5 Gestión de riesgos.....	388
18.6 Gestión de problemas	391
18.7 Mejorar el producto	398
18.8 Mejorar el equipo	402
SECCIÓN IV - ANEXOS	407
ANEXO A - PROJECT	409
A.1 Planificación de tiempos.....	410
A.2 Planificación de recursos y costos	417
A.3 Planificación de Riesgos	425
A.4 Seguimiento y control del proyecto	426
ANEXO B – PROJECT LIBRE	433
B.1 Planificación de tiempos.....	434
B.2 Planificación de recursos y costos	437
B.3 Planificación de Riesgos	442
B.4 Seguimiento y control del proyecto	442
ANEXO C – SENSIBILIDAD CON EXCEL.....	445
C.1 Punto de equilibrio	445

C.2 Variables críticas del proyecto	450
C.3 Análisis de 2 variables	451
C.4 Análisis de escenarios con múltiples variables	453
C.5 Simulación de Montecarlo	457
RESEÑAS DEL LIBRO.....	465
Director de proyectos exitoso.....	468



Sección I - Introducción





Capítulo 1 – Dirección de proyectos

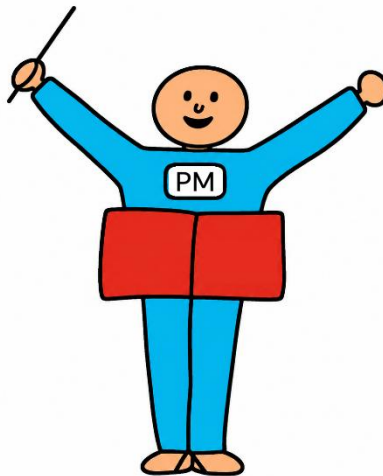
1.1 Contexto

La disrupción tecnológica, la inteligencia artificial, el trabajo remoto y los equipos virtuales han transformado la manera en que gestionamos nuestros proyectos. Simultáneamente, la nueva economía señala que las empresas exitosas serán aquellas capaces de concretar sus estrategias mediante proyectos eficientes que generen los beneficios esperados.

En este contexto, no es suficiente solo tener conocimientos sobre herramientas para gestionar proyectos con ciclos predictivos y procesos en cascada. Todo profesional de proyectos debe familiarizarse también con las metodologías y buenas prácticas aplicables a proyectos con ciclos adaptativos, los cuales requieren entregar valor al cliente de manera incremental y con mayor celeridad que en el pasado.

Por esta razón, se observa una creciente tendencia a nivel global en organizaciones, tanto públicas como privadas, que exigen a sus directores de proyectos obtener la certificación internacional Project Management Professional - PMP®. Esta certificación, administrada por el Project Management Institute (PMI®), es reconocida mundialmente y demuestra que podés liderar proyectos sin depender de una industria o de un lugar específico.

Aunque este libro se centra en la preparación para el examen PMP®, sus contenidos están diseñados para beneficiar a todos aquellos profesionales que aspiran a convertirse en directores de proyectos más efectivos, logrando el éxito en proyectos con ciclos predictivos, adaptativos o híbridos.



1.2 El Project Management Institute

El Project Management Institute (PMI) es una de las organizaciones más influyentes y reconocidas a nivel mundial en el campo de la administración de proyectos. Fundado en 1969, el PMI ha sido fundamental en el desarrollo y promoción de estándares y mejores prácticas que guían a los profesionales en la gestión efectiva de proyectos. Con sede en Estados Unidos, el PMI cuenta con una presencia global, con sucursales y miembros distribuidos en todo el mundo.

El PMI® es conocido por su enfoque en la estandarización de los procesos de administración de proyectos, lo que permite a los profesionales gestionar proyectos de manera consistente y eficiente, sin importar la industria o el país. Una de las principales contribuciones del PMI es la publicación de la Guía del PMBOK® (Project Management Body of Knowledge), que sirve como un compendio de estándares, buenas prácticas y lineamientos en la gestión de proyectos. Este libro está alineado con la Guía del PMBOK® 8^{va} Edición.

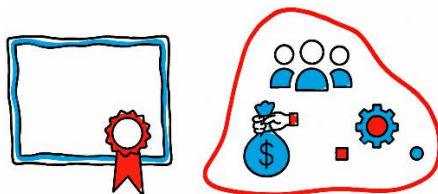
La misión del PMI® es fomentar la excelencia profesional en la administración de proyectos y ayudar a sus miembros a alcanzar sus objetivos profesionales. Además de proporcionar una estructura estándar para la gestión de proyectos, el PMI® ofrece una amplia gama de recursos, incluyendo certificaciones, formación continua, y eventos de networking para profesionales de todo el mundo.

El PMI ofrece varias certificaciones que están diseñadas para validar las habilidades y conocimientos de los profesionales en la administración de proyectos. Entre las más destacadas se encuentran la Certificación de Project Management Professional (PMP) y la Certificación de Associate in Project Management (CAPM).

PMP

La certificación PMP® es reconocida a nivel mundial como el estándar de oro en la administración de proyectos. Esta certificación está dirigida a profesionales con experiencia en la dirección de proyectos y que desean validar su capacidad para liderar y dirigir proyectos complejos. Para obtener la certificación PMP®, los candidatos deben cumplir con ciertos requisitos de experiencia y formación, además de aprobar un riguroso examen que evalúa su comprensión y aplicación de los conceptos y prácticas descritos en la Guía del PMBOK®.

Los beneficios de obtener la certificación PMP® son numerosos. No solo aumenta la credibilidad y el valor en el mercado laboral, sino que también demuestra un compromiso con la excelencia profesional. Los PMP suelen ser reconocidos como líderes en sus organizaciones y a menudo son elegidos para liderar los proyectos más críticos.



Si bien este libro puede ser de gran utilidad para aquellos que desean profundizar en la administración de proyectos, se recomienda a los aspirantes a la certificación PMP® que consideren el libro Director de Proyectos de Pablo Lledó y su simulador PMP® como recursos esenciales para preparar y aprobar el examen de certificación.

CAPM

La certificación CAPM® es ideal para aquellos que están comenzando su carrera en la administración de proyectos o que desean validar su conocimiento básico en la materia. A diferencia de la certificación PMP®, la certificación CAPM® no requiere experiencia previa en la dirección de proyectos, lo que la convierte en una excelente opción para estudiantes o profesionales que buscan entrar en el campo de la gestión de proyectos.

El examen CAPM® está basado en la Guía del PMBOK®, y cubre los fundamentos de la administración de proyectos. Obtener la certificación CAPM® demuestra a los empleadores que el candidato tiene un entendimiento sólido de las prácticas y estándares de la industria, lo que puede ser un primer paso importante hacia una carrera exitosa en la administración de proyectos.

Este libro puede ser de gran utilidad para aquellos que desean preparar la certificación CAPM® y debería complementarse con el simulador CAPM® de Pablo Lledó."

Otras certificaciones del PMI®

La certificación **Program Management Professional (PgMP)®** está diseñada para profesionales con experiencia en la gestión de múltiples proyectos relacionados, organizados en un programa. Esta certificación valida la capacidad de un gestor de programas para coordinar varios proyectos y lograr beneficios estratégicos. Los candidatos deben demostrar una experiencia significativa en la gestión de programas, además de pasar un riguroso proceso de evaluación y examen.

La certificación **Portfolio Management Professional (PfMP)®** se enfoca en la gestión de portafolios de proyectos, validando la habilidad de un profesional para alinear proyectos y programas con la estrategia organizacional. Los gestores de portafolios deben priorizar y gestionar múltiples proyectos para optimizar los resultados de negocio. Para obtener esta certificación, los candidatos deben demostrar experiencia en la gestión de portafolios y superar un examen que evalúa su capacidad para aplicar prácticas de gestión de portafolios.

La certificación **PMI Agile Certified Practitioner (PMI-ACP)®** es ideal para profesionales que trabajan con enfoques ágiles en la gestión de proyectos. Esta certificación valida el conocimiento y la experiencia en metodologías ágiles, como Scrum, Kanban, Lean, y otras. El PMI-ACP® es especialmente relevante para aquellos que aplican principios ágiles en sus proyectos, ya que el examen abarca una amplia gama de prácticas y herramientas ágiles.

Además de estas cinco certificaciones, existen varias otras. Para más información, visita www.pmi.org.

1.3 La Gestión de Proyectos en la Economía Moderna

En la economía global actual, caracterizada por la rapidez de los cambios tecnológicos y la constante evolución de las expectativas de los consumidores, la capacidad de las organizaciones para gestionar eficazmente sus proyectos es más importante que nunca. La gestión de proyectos no solo se ha convertido en una herramienta estratégica para alcanzar los objetivos empresariales, sino también en un factor diferenciador clave en la competitividad de las empresas.

El éxito de las organizaciones ya no depende únicamente de la calidad de sus productos o servicios, sino también de su capacidad para innovar y adaptarse rápidamente a los cambios del mercado. Aquí es donde la gestión de proyectos desempeña un papel vital, permitiendo a las empresas implementar sus estrategias de manera efectiva y eficiente, asegurando la entrega de valor a los clientes.

Además, con la creciente adopción de metodologías ágiles y la integración de nuevas tecnologías como la inteligencia artificial y la automatización, la gestión de proyectos se está transformando para responder a las demandas de un entorno cada vez más dinámico y complejo. Por ello, es fundamental que los profesionales de proyectos no solo dominen las herramientas tradicionales, sino que también se familiaricen con las nuevas prácticas y enfoques que están dando forma al futuro de la gestión de proyectos.

