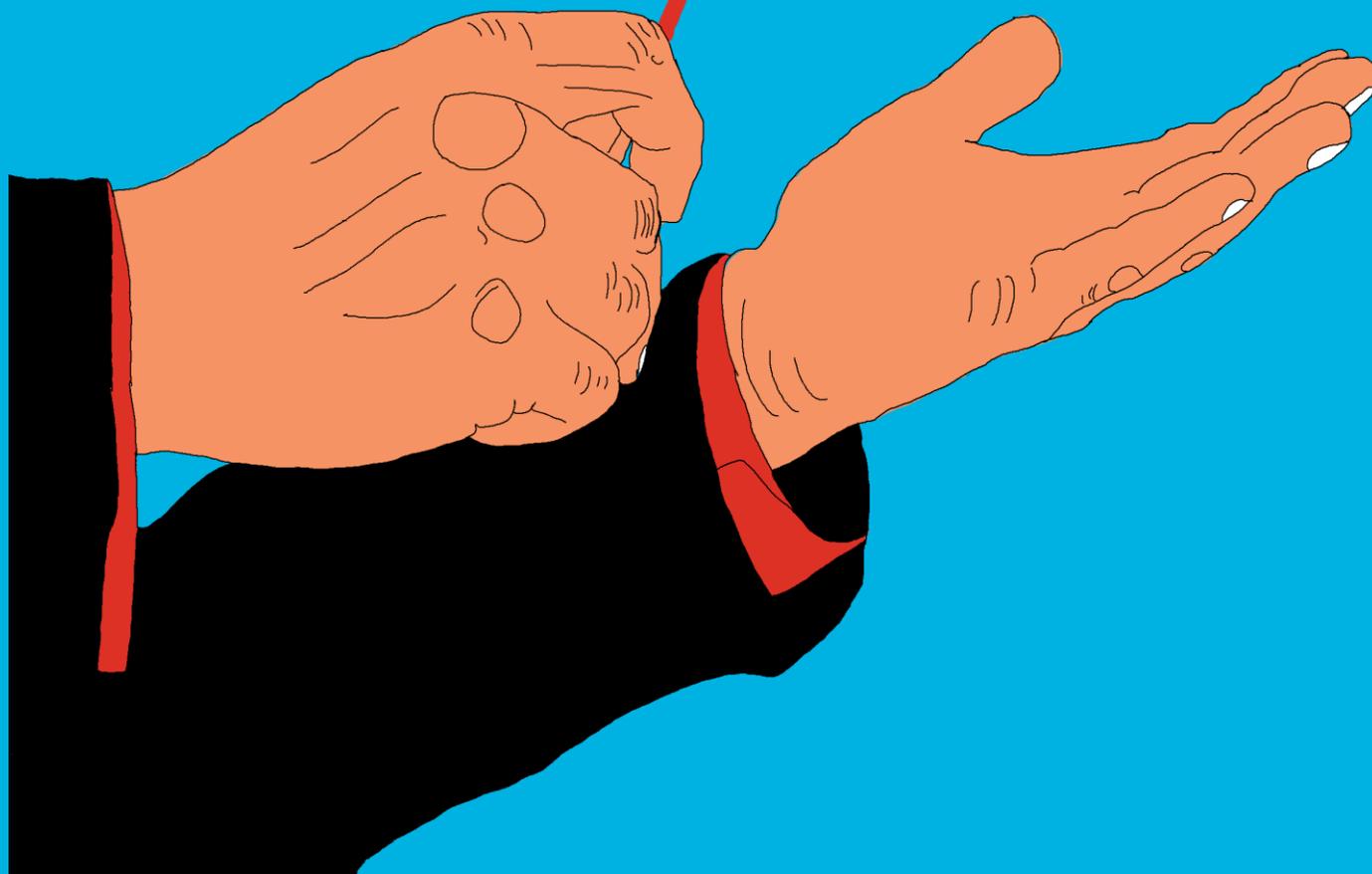


# DIRECTOR DE PROYECTOS

CÓMO APROBAR EL EXAMEN  
PMP® SIN MORIR EN EL INTENTO

**pablolledó**  
projectManagement



## Datos de catalogación bibliográfica

Pablo Lledó

Director de Proyectos: Cómo aprobar el examen PMP® sin morir en el intento

7ma ed. – Estados Unidos: el autor, 2025.

549 p. ; 28x22 cm

ISBN: 978-0-9995073-3-9

1. Administración. 2. Management.

Editor: Pablo Lledó

Tapa, contratapa y figuras: Pablo Lledó

Edición: ChatGPT

Copyright © 2025 Pablo Lledó

Pablolledo es una marca de propiedad de Pablo Lledó

Versión 7.3

---

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.*

## ¿Quieres ser PMP®?

No tiene sentido leer varios libros para preparar tu certificación PMP® cuando tienes a tu disposición este libro que te permitirá ahorrar numerosas horas de estudio. Esta obra incluye enlaces a plantillas y videos, así como 60 ejercicios y 250 preguntas. Para acceder a más preguntas de simulación, puedes adquirir simuladores en [www.pablolledo.com](http://www.pablolledo.com).

Las ventajas de estudiar con este libro son las siguientes:

- Dispondrás de una guía completa para preparar la certificación PMP®.
- Identificarás áreas en las que aún no tienes conocimientos.
- Obtendrás información valiosa y consejos específicos sobre el examen.
- Estarás a un paso de APROBAR el examen PMP®.
- Adquirirás una visión integral de los principios más utilizados.
- Interactuarás de manera coordinada con los miembros del equipo.
- Mejorarás tus habilidades como director de proyectos.

Este libro no solo simplificará tu proceso de preparación, sino que también te proporcionará las herramientas necesarias para superar el examen y fortalecer tus habilidades como profesional en la dirección de proyectos.

### **¿Por qué adquirir este libro cuando puedo obtenerlo de manera gratuita?**

La versión electrónica de esta obra está diseñada para uso individual. Si este libro te llegó sin haberlo adquirido legítimamente, te invitamos a obtener tu copia original en [www.pablolledo.com](http://www.pablolledo.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@pablolledo.com](mailto:pl@pablolledo.com) e incluyendo tu código de compra en el asunto.

Además, con la compra de este libro electrónico, destinaremos el 10% a la [Fundación CONIN](#), la cual se dedica a prevenir la desnutrición infantil. Tu elección no solo enriquecerá tu conocimiento profesional, sino que también contribuirá a una causa benéfica significativa.

## El 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®, PMI-ACP® y DASM del Project Management Institute (PMI).

Con experiencia en formulación de proyectos para Towers Perrin en Inglaterra, actualmente lidera Pablolledo.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 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.

## Contenidos

Contenidos .....	5
Prólogo I .....	10
Prólogo II .....	11
<b><u>SECCIÓN I - INTRODUCCIÓN .....</u></b>	<b>13</b>
<b><u>CAPÍTULO 1 – LA CERTIFICACIÓN PMP® .....</u></b>	<b>15</b>
1.1 Contexto .....	15
1.2 Examen PMP® .....	15
1.3 ¿Por qué optar por el examen PMP®? .....	17
1.4 Tipologías de preguntas .....	18
1.5 Recomendaciones para resolver los exámenes de simulación .....	20
1.6 El día del examen real del PMI® .....	21
1.7 Examen - Diagnóstico .....	22
<b><u>CAPÍTULO 2 – MARCO CONCEPTUAL .....</u></b>	<b>27</b>
2.1 Proyecto y Dirección de proyectos .....	27
2.2 Disparadores de proyectos .....	29
2.3 Contexto de la dirección de proyectos .....	30
2.4 Ciclo de vida del proyecto y del producto .....	32
2.5 Proyecto exitoso .....	39
2.6 Objetivos del proyecto y sus restricciones .....	40
2.7 Estructuras organizacionales .....	42
2.8 Gobernanza .....	50
2.9 Director del Proyecto .....	51
2.10 Liderazgo del Director del Proyecto .....	54
2.11 Conducta profesional .....	57
2.12 Examen – Marco Conceptual .....	60
2.13 Lecciones aprendidas .....	64
<b><u>CAPÍTULO 3 – PRINCIPIOS .....</u></b>	<b>65</b>
3.1 Ser un administrador diligente, respetuoso y cuidadoso .....	65
3.2 Crear un entorno colaborativo del equipo del proyecto .....	66
3.3 Involucrarse eficazmente con los Interesados .....	67
3.4 Enfocarse en el valor .....	68
3.5 Reconocer, evaluar y responder a las interacciones del sistema .....	69
3.6 Demostrar comportamientos de liderazgo .....	70
3.7 Adaptar en función del contexto .....	70
3.8 Incorporar la calidad en los procesos y los entregables .....	71
3.9 Navegar en la complejidad .....	72
3.10 Optimizar las respuestas a los riesgos .....	73
3.11 Adoptar la adaptabilidad y la resiliencia .....	74
3.12 Permitir el cambio para lograr el estado futuro previsto .....	74
3.13 Examen - Principios .....	75
3.14 Lecciones aprendidas .....	78
<b><u>SECCIÓN II - PREDICTIVO .....</u></b>	<b>79</b>
<b><u>CAPÍTULO 4 – INICIO .....</u></b>	<b>81</b>
4.1 Procesos .....	81
4.2 Integración .....	83
4.3 Iniciación .....	84
4.4 Caso de Negocios .....	87

4.5 Plan de gestión de beneficios.....	91
4.6 Acta de Constitución (Project Charter) .....	92
4.7 Partes interesadas (Stakeholders).....	98
4.8 Identificar a los Interesados .....	99
4.9 Examen - Inicio .....	105
4.10 Lecciones aprendidas.....	108
<b><u>CAPÍTULO 5 – PLANIFICACIÓN.....</u></b>	<b>109</b>
5.1 Áreas de Planificación .....	109
5.2 Plan para la Dirección del proyecto.....	110
5.3 Examen - Planificación.....	113
5.4 Lecciones aprendidas.....	118
<b><u>CAPÍTULO 6 – ALCANCE.....</u></b>	<b>119</b>
6.1 Alcance del proyecto y del producto .....	119
6.2 Planificar el Alcance.....	119
6.3 Recopilar requisitos .....	121
6.4 Definición del alcance .....	128
6.5 Estructura de desglose del trabajo (EDT) .....	132
6.6 Examen – Alcance.....	138
6.7 Lecciones aprendidas.....	141
<b><u>CAPÍTULO 7 – CRONOGRAMA.....</u></b>	<b>143</b>
7.1 Planificar el cronograma .....	143
7.2 Definir las actividades.....	143
7.3 Secuenciar las Actividades .....	145
7.4 Estimar la duración de las actividades .....	147
7.5 Desarrollar el cronograma.....	156
7.6 Método de la ruta crítica .....	164
7.7 Método de la cadena crítica .....	175
7.8 Examen – Cronograma .....	178
7.9 Lecciones aprendidas.....	182
<b><u>CAPÍTULO 8 – PRESUPUESTO .....</u></b>	<b>183</b>
8.1 Tipos de costos.....	183
8.2 Indicadores financieros .....	185
8.3 Planificar la gestión de costos.....	193
8.4 Estimar los costos .....	194
8.5 Determinar el presupuesto .....	200
8.6 Examen – Costos .....	203
8.7 Lecciones aprendidas.....	206
<b><u>CAPÍTULO 9 – CALIDAD.....</u></b>	<b>207</b>
9.1 Conceptos básicos sobre la calidad .....	207
9.2 Teorías de la calidad.....	210
9.3 Planificar la gestión de calidad .....	212
9.4 Examen – Calidad .....	220
9.5 Lecciones aprendidas.....	223
<b><u>CAPÍTULO 10 – RECURSOS .....</u></b>	<b>225</b>
10.1 Planificar la gestión de los recursos .....	225
10.2 Estimación de los recursos de las actividades.....	234
10.3 Examen - Recursos .....	239
10.4 Lecciones aprendidas.....	242

<b><u>CAPÍTULO 11 – COMUNICACIONES .....</u></b>	<b><u>243</u></b>
11.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones .....	243
11.2 Examen – Comunicaciones .....	252
11.3 Lecciones aprendidas.....	256
<b><u>CAPÍTULO 12 – RIESGOS.....</u></b>	<b><u>257</u></b>
12.1 Conceptos básicos de riesgo .....	257
12.2 Planificar la gestión de riesgos .....	262
12.3 Identificar los riesgos .....	265
12.4 Análisis cualitativo de los riesgos.....	268
12.5 Análisis cuantitativo de los riesgos .....	275
12.6 Planificar la respuesta a los riesgos .....	290
12.7 Examen – Riesgos.....	297
12.8 Lecciones aprendidas.....	302
<b><u>CAPÍTULO 13 – ADQUISICIONES .....</u></b>	<b><u>303</u></b>
13.1 Rol del DP en las adquisiciones .....	303
13.2 Planificar las adquisiciones .....	303
13.3 Tipos de contratos.....	310
13.4 Examen – Adquisiciones.....	313
13.5 Lecciones aprendidas.....	318
<b><u>CAPÍTULO 14 – INTERESADOS.....</u></b>	<b><u>319</u></b>
14.1 Responsabilidades del DP en la planificación de los interesados.....	319
14.2 Planificar el involucramiento de los interesados .....	319
14.3 Examen – Interesados .....	323
14.4 Lecciones aprendidas.....	328
<b><u>CAPÍTULO 15 – EJECUCIÓN .....</u></b>	<b><u>329</u></b>
15.1 Gestionar la ejecución del proyecto .....	329
15.2 Gestionar el conocimiento .....	330
15.3 Gestionar la calidad.....	332
15.4 Adquirir los recursos.....	341
15.5 Desarrollar el equipo .....	343
15.6 Dirigir al equipo .....	349
15.7 Gestionar las comunicaciones .....	353
15.8 Implementar respuestas a los riesgos.....	354
15.9 Efectuar las adquisiciones .....	355
15.10 Gestionar el involucramiento de los interesados .....	358
15.11 Examen – Ejecución.....	360
15.12 Lecciones aprendidas .....	364
<b><u>CAPÍTULO 16 – MONITOREO Y CONTROL .....</u></b>	<b><u>365</u></b>
16.1 Monitorear y controlar el trabajo .....	365
16.2 Control integrado de cambios .....	368
16.3 Validar y controlar el alcance .....	370
16.4 Controlar el cronograma .....	371
16.5 Controlar los costos.....	372
16.6 Análisis del valor ganado (EVM: Earned Value Management) .....	373
16.7 Cronograma Ganado (Earned Schedule).....	388
16.8 Controlar la Calidad.....	392
16.9 Controlar los recursos.....	398
16.10 Monitorear las comunicaciones.....	399
16.11 Monitorear los riesgos.....	400

16.12	Controlar las adquisiciones .....	401
16.13	Monitorear el involucramiento de los interesados.....	402
16.14	Examen – Monitoreo y control.....	403
16.15	Lecciones aprendidas .....	408
<b><u>CAPÍTULO 17 – CIERRE .....</u></b>		<b><u>409</u></b>
17.1	Cierre del contrato .....	409
17.2	Cierre del proyecto.....	409
17.3	Examen – Cierre .....	412
17.4	Lecciones aprendidas.....	416
<b><u>SECCIÓN III - ADAPTATIVO .....</u></b>		<b><u>417</u></b>
<b><u>CAPÍTULO 18 – MARCO ÁGIL .....</u></b>		<b><u>419</u></b>
18.1	Manifiesto Ágil .....	419
18.2	Enfoque Ágil .....	421
18.4	Lean.....	424
18.5	Kanban .....	425
18.6	Scrum .....	429
18.7	Disciplined Agile (DA) .....	436
18.8	Examen – Marco Ágil .....	440
18.9	Lecciones aprendidas.....	443
<b><u>CAPÍTULO 19 – INDIVIDUOS.....</u></b>		<b><u>445</u></b>
19.1	Interesados del entorno ágil .....	445
19.2	Usuario o Persona .....	446
19.3	Equipo .....	448
19.4	Organización del equipo .....	451
19.5	Ubicación del equipo.....	454
19.6	Examen - Individuos.....	458
19.7	Lecciones aprendidas.....	461
<b><u>CAPÍTULO 20 – PLANIFICACIÓN ADAPTATIVA .....</u></b>		<b><u>463</u></b>
20. 1	Visión compartida.....	463
20.2	Planificación ágil .....	470
20.3	Desglose del trabajo .....	476
20.4	Técnicas de estimación .....	480
20.5	Priorización de los requisitos.....	483
20.6	Examen – Planificación adaptativa.....	486
20.7	Lecciones aprendidas.....	490
<b><u>CAPÍTULO 21 – EJECUCIÓN ÁGIL.....</u></b>		<b><u>491</u></b>
21.1	Habilidades poderosas .....	491
21.2	Trabajo en progreso (WIP) .....	497
21.3	Tiempo de entrega y ciclo .....	500
21.4	Diagrama de flujo acumulativo.....	501
21.5	Seguimiento del equipo.....	505
21.6	Gestión de riesgos.....	510
21.7	Seguimiento y control .....	513
21.8	Examen – Ejecución ágil .....	519
21.9	Lecciones aprendidas.....	524
<b><u>CAPÍTULO 22 – MEJORA CONTINUA.....</u></b>		<b><u>525</u></b>
22.1	Mejorar los procesos.....	525

22.2 Mejorar el producto .....	528
22.3 Mejorar el equipo .....	532
22.4 Examen – Mejora continua .....	538
22.5 Lecciones aprendidas.....	542
<b>SECCIÓN IV - CONSEJOS .....</b>	<b>544</b>
<b>CAPÍTULO 23 – FIN .....</b>	<b>546</b>
23.1 Consejos de estudio .....	546
23.2 El día del examen.....	546
23.3 Preguntas frecuentes sobre PMI® .....	547
23.4 Reseñas del libro.....	548