

DIRECTOR DE PROYECTOS

CÓMO APROBAR EL EXAMEN
PMP® SIN MORIR EN EL INTENTO



Datos de catalogación bibliográfica

Pablo Lledó

Director de Proyectos: Cómo aprobar el examen PMP® sin morir en el intento (8ª Ed.)

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

492 p. ; 29x22 cm

ISBN: 978-0-9995073-5-3

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.

¿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 prompts y videos, así como 60 ejercicios y 200 preguntas. Para acceder a más preguntas de simulación, puedes adquirir simuladores en 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 las herramientas 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. 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.

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.

Fuentes bibliográficas

La elaboración de este libro se basa en la versión actual de la Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®, 8va Edición) y la Guía Práctica Ágil, ambas publicadas por el Project Management Institute. Además, el autor reconoce que algunos contenidos se derivan de adaptaciones de libros de autores reconocidos en la preparación para la certificación PMP®, como Rita Mulcahy, Michael Newell, Joseph Phillips y Kim Heldman. Estos autores fueron fundamentales tanto para el éxito del autor en su examen PMP® como para la creación del primer libro en español sobre esta temática. Es importante destacar que el PMI® no participó en la edición de este libro y cualquier error conceptual es responsabilidad exclusiva del autor.

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® y PMI-ACP® 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 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.

Contenidos	
Contenidos	5
Prólogo I	9
Prólogo II	10
<u>SECCIÓN I - INTRODUCCIÓN</u>	<u>11</u>
<u>CAPÍTULO 1 – LA CERTIFICACIÓN PMP®.....</u>	<u>13</u>
1.1 Contexto.....	13
1.2 Examen PMP®.....	14
1.3 Contenidos del examen.....	15
1.4 ¿Por qué elegir ser PMP®?	16
1.5 Tipologías de preguntas.....	17
1.6 Recomendaciones para las simulaciones	20
1.7 El día del examen del PMI®	21
1.8 Examen - Diagnóstico.....	22
<input checked="" type="checkbox"/> Respuestas - Diagnóstico	24
<u>CAPÍTULO 2 – MARCO CONCEPTUAL</u>	<u>27</u>
2.1 Proyecto	27
2.2 Disparadores de proyectos	29
2.3 Entorno de los proyectos	30
2.4 Ciclo de vida	32
2.5 Éxito y objetivos	38
2.6 Estructuras organizacionales	41
2.7 Examen – Marco Conceptual	48
<input checked="" type="checkbox"/> Respuestas – Marco Conceptual	51
<u>CAPÍTULO 3 – PRINCIPIOS.....</u>	<u>53</u>
3.1 Mentalidad y Principios	53
3.2 Visión	54
3.3 Valor	55
3.4 Calidad	56
3.5 Responsabilidad.....	57
3.6 Sostenibilidad.....	58
3.7 Empoderamiento	59
3.8 Examen - Principios.....	60
<input checked="" type="checkbox"/> Respuestas – Principios.....	62
<u>SECCIÓN II – ENFOQUE PREDICTIVO</u>	<u>65</u>
<u>CAPÍTULO 4 – INICIO</u>	<u>67</u>
4.1 Áreas de enfoque.....	67
4.2 Dominios de desempeño	69
4.3 Procesos	70
4.4 Iniciación	72
4.5 Caso de Negocios.....	75
4.6 Plan de gestión de beneficios.....	79
4.7 Acta de constitución	80
4.8 Identificar a los interesados	85
4.9 Examen - Inicio	92
<input checked="" type="checkbox"/> Respuestas Examen – Inicio	94
<u>CAPÍTULO 5 – GOBERNANZA</u>	<u>95</u>
5.1 Planificación	95

5.2 Marco de gobernanza	97
5.3 Director del proyecto	100
5.4 Conducta profesional	104
5.5 Integrar planes	106
5.6 Estrategia de abastecimiento	108
5.7 Tipos de contratos	112
5.8 Examen – Gobernanza.....	115
<u>CAPÍTULO 6 – ALCANCE</u>	119
6.1 Planificar el alcance.....	119
6.2 Analizar los requisitos.....	121
6.3 Definir el alcance	126
6.4 Desarrollar la EDT/WBS	129
6.5 Planificar la calidad	133
6.6 Examen – Alcance.....	139
<input checked="" type="checkbox"/> Respuesta Examen - Alcance	141
<u>CAPÍTULO 7 – CRONOGRAMA.....</u>	143
7.1 Planificar el cronograma	143
7.2 Definir las actividades.....	144
7.3 Secuenciar las Actividades	146
7.4 Estimar la duración de las actividades	148
7.5 Desarrollar el cronograma	157
7.6 Método de la ruta crítica	164
7.7 Método de la cadena crítica	172
7.8 Examen – Cronograma	176
<input checked="" type="checkbox"/> Respuesta Examen - Cronograma	179
<u>CAPÍTULO 8 – FINANZAS</u>	181
8.1 Tipos de costos.....	181
8.2 Indicadores financieros.....	184
8.3 Planificar la gestión financiera	191
8.4 Estimar los costos	192
8.5 Desarrollar el presupuesto	197
8.6 Examen – Finanzas	199
<input checked="" type="checkbox"/> Respuesta Examen - Costos	203
<u>CAPÍTULO 9 – INTERESADOS.....</u>	205
9.1 Planificar los interesados.....	205
9.2 Planificar las comunicaciones	208
9.3 Examen – Interesados.....	216
<input checked="" type="checkbox"/> Respuesta Examen – Interesados.....	218
<u>CAPÍTULO 10 – RECURSOS</u>	219
10.1 Planificar los recursos	219
10.2 Estimar los recursos	227
10.3 Examen - Recursos	233
<input checked="" type="checkbox"/> Respuesta Examen – Recursos.....	235
<u>CAPÍTULO 11 – RIESGOS</u>	237
11.1 Conceptos básicos	237
11.2 Planificar los riesgos	242
11.3 Identificar los riesgos	245
11.4 Análisis cualitativo de los riesgos	248
11.5 Análisis cuantitativo de los riesgos	254

11.6 Planificar las respuestas a los riesgos	267
11.7 Examen – Riesgos	271
<input checked="" type="checkbox"/> Respuesta Examen – Riesgos	275

CAPÍTULO 12 – EJECUCIÓN 277

12.1 Gestionar la ejecución del proyecto	277
12.2 Gestionar la calidad	279
12.3 Gestionar el conocimiento	282
12.4 Gestionar el compromiso de los interesados	284
12.5 Gestionar las comunicaciones	286
12.6 Adquirir los recursos	288
12.7 Liderar al equipo	290
12.8 Implementar respuestas a los riesgos	296
12.9 Efectuar las adquisiciones	297
12.10 Examen – Ejecución.....	300
<input checked="" type="checkbox"/> Respuesta Examen – Ejecución	303

CAPÍTULO 13 – MONITOREO Y CONTROL..... 305

13.1 Monitorear y controlar el desempeño	305
13.2 Evaluar cambios.....	308
13.3 Validar y controlar el alcance	310
13.4 Controlar la calidad	311
13.5 Controlar el cronograma	321
13.6 Controlar las finanzas	322
13.7 Análisis del valor ganado.....	323
13.8 Cronograma Ganado.....	337
13.9 Monitorear los interesados	341
13.10 Monitorear las comunicaciones	342
13.11 Controlar los recursos	343
13.12 Monitorear los riesgos	345
13.13 Controlar las adquisiciones	346
13.14 Examen – Monitoreo y control.....	348
<input checked="" type="checkbox"/> Respuesta Examen – Monitoreo y control	351

CAPÍTULO 14 – CIERRE..... 353

14.1 Cierre del proyecto.....	353
14.2 Examen – Cierre	356
<input checked="" type="checkbox"/> Respuesta Examen – Cierre.....	358

SECCIÓN III – ENFOQUE ADAPTATIVO..... 361

CAPÍTULO 15 – MENTALIDAD ÁGIL..... 363

15.1 Proyecto ágil	363
15.2 Enfoque Ágil	365
15.3 Lean	369
15.4 Kanban	371
15.5 Scrum	374
15.6 Disciplined Agile (DA)	381
15.7 Examen – Mentalidad	385
<input checked="" type="checkbox"/> Respuestas – Mentalidad.....	387

CAPÍTULO 16 – LIDERAZGO..... 389

16.1 Liderazgo servicial.....	389
16.2 Interesados	391
16.3 Equipo	394

16.4 Organización del equipo	398
16.5 Habilidades poderosas	401
16.6 Examen - Liderazgo.....	405
<input checked="" type="checkbox"/> Respuestas – Liderazgo	407
<u>CAPÍTULO 17 – PRODUCTO.....</u>	<u>409</u>
17.1 Visión compartida	409
17.2 Product backlog	411
17.3 Planificación del producto.....	415
17.4 Técnicas de estimación	421
17.5 Priorización de los requisitos.....	426
17.6 Contratos ágiles.....	430
17.7 Examen – Producto	432
<input checked="" type="checkbox"/> Respuestas – Producto.....	435
<u>CAPÍTULO 18 – ENTREGA.....</u>	<u>437</u>
18.1 Entregas rápidas y flexibles	437
18.2 Flujo de trabajo y eficiencia	442
18.3 Seguimiento del progreso.....	451
18.4 Medición y análisis	458
18.5 Gestión de riesgos.....	462
18.6 Gestión de problemas	465
18.7 Mejorar el producto	472
18.8 Mejorar el equipo	476
18.9 Examen – Entrega.....	480
<input checked="" type="checkbox"/> Respuestas - Entrega	483
<u>SECCIÓN IV - CONSEJOS.....</u>	<u>485</u>
<u>CAPÍTULO 19 – FIN.....</u>	<u>487</u>
19.1 Consejos de estudio	487
19.2 Preguntas frecuentes sobre PMI®	489
19.3 Reseñas del libro.....	490

Prólogo I

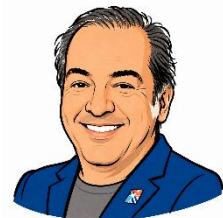
La certificación Project Management Professional (PMP®) del Project Management Institute (PMI) se ha consolidado como la más reconocida en la gestión de proyectos a nivel global. Sin embargo, en el mundo hispanohablante, la falta de consenso sobre el nombre de nuestra profesión refleja la complejidad de escribir sobre Dirección de Proyectos en español, especialmente dentro de los estándares del PMI®, originalmente en inglés.

Pablo Lledó ha logrado superar esta barrera al reunir en un solo libro explicaciones, ejercicios, definiciones, conceptos, ejemplos y preguntas de simulacro, lo que merece un gran reconocimiento. No solo ha cerrado la brecha en cuanto a herramientas de preparación en español, sino que lo ha hecho con la experiencia de un autor de más de diez libros en la materia.

Durante años de asesorar e instruir a candidatos para la certificación PMP®, he revisado y recomendado numerosos recursos, pero siempre en inglés. Este es el primer recurso en español que permite una preparación adecuada para el examen en nuestro idioma, algo largamente esperado por la comunidad hispanohablante. Este libro contribuirá significativamente al crecimiento de nuestro gremio, que tiene un gran potencial aún por explotar.

El desarrollo de un país está estrechamente ligado a la correcta ejecución de proyectos, lo que depende de profesionales capacitados en Dirección de Proyectos. Esta conexión entre desarrollo y educación es una razón poderosa para agradecer la labor de autores como Pablo Lledó en nuestra región.

Roberto Toledo, PMP® (Alpha Consultoría)



Prólogo II

Las siglas PMP® (Project Management Professional o Director Profesional de Proyectos) se están volviendo cada vez más reconocidas en diversos sectores económicos. En tiempos de dificultades económicas y cambios tecnológicos, la eficiencia en costos, plazos y calidad es crucial para la competitividad, lo que aumenta el interés en la dirección de proyectos y en profesionales acreditados para implementar buenas prácticas.

Este es un momento ideal para aquellos profesionales apasionados por el trabajo bien hecho, comprometidos con el aprendizaje continuo, la mejora de los resultados de negocio y la satisfacción del cliente. Si estás leyendo este libro y preparándote para ser PMP®, o ya lo eres, probablemente este sea un gran momento en tu carrera.

Pablo Lledó, con este libro, no solo hace accesible la certificación PMP® en español, sino que también la presenta de manera amena. A través de ejercicios, preguntas y ejemplos, transforma la complejidad de la dirección de proyectos en un recorrido entretenido por procesos, técnicas, gestión de riesgos y costos, acercando la profesión a una vocación más que a un accidente.

Obtener la certificación PMP® es un hito importante para cualquier director de proyectos, no solo por el reconocimiento, sino porque fomenta un hábito de estudio, mejora continua y un deseo de ser cada vez mejor. Espero que este libro te ayude a convertirte en PMP® y, más allá de eso, en un apasionado de la dirección de proyectos, al igual que Pablo Lledó. Gracias, Pablo, por compartir tu pasión, experiencia y conocimientos, y por facilitar que miles de hispanohablantes descubran su propia pasión.

Ángel Águeda Barrero, PMP® (Evergreen Project Management Services)

