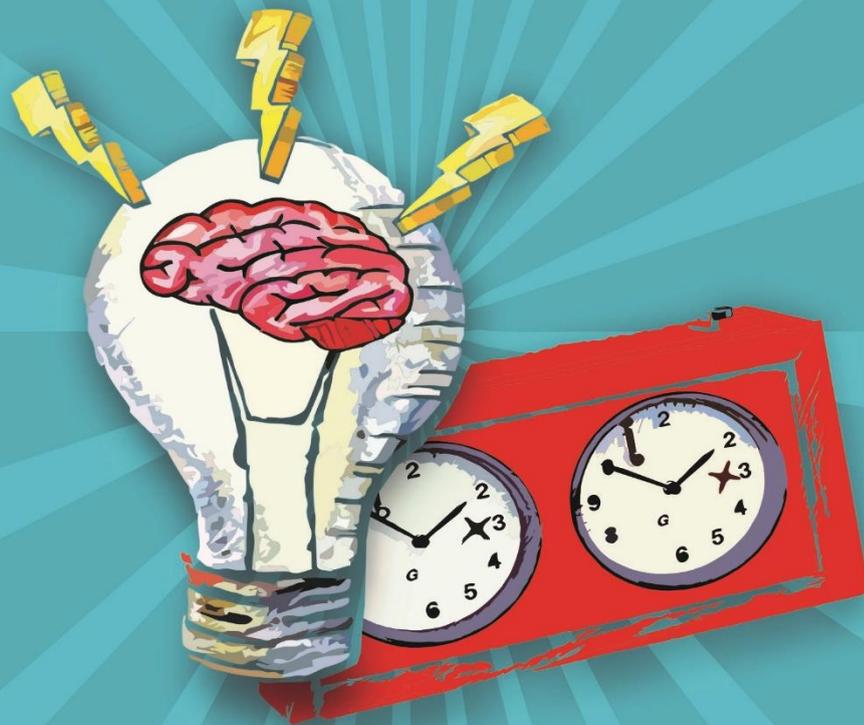


# Profesional Ágil

Apuntes para la certificación PMI-ACP®



Pablo Lledó  
(PMI-ACP, PMP)

Datos de catalogación bibliográfica

Pablo Lledó

Profesional Ágil: Apuntes para la certificación PMI-ACP®

1a ed. – Estados Unidos: el autor, 2020.

410 p. ; 26x21 cm

ISBN: 978-0-9995073-2-2

1. Negocios. 2. Tecnología.

**Editor: Pablo Lledó**

**Tapa y contratapa: Diego Grifo**

**Figuras: Paul Leido**

**Revisión: Sergio García Gómez**

**Copyright © 2020 Pablo Lledó**

**Pablolledo es una marca de propiedad de Pablo Lledó**

**Versión 1.0**

PMI, PMP y PMI-ACP 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.*



La disrupción tecnológica, inteligencia artificial, trabajo remoto y los equipos virtuales han cambiado la forma de gestionar nuestros proyectos. Por su parte, la **nueva economía** está indicando que las empresas exitosas serán sólo aquellas que hagan realidad su estrategia mediante proyectos eficientes que generen los beneficios esperados.

En este contexto ya no alcanza con conocer herramientas para gestionar proyectos de ciclos predictivos con procesos en cascada, sino que cualquier profesional de proyectos debe conocer también cuáles son las metodologías y buenas prácticas para gestionar proyectos con **ciclos adaptativos** que requieren entregar valor al cliente de manera incremental y con **mayor celeridad** que en el pasado.

Cuando algunos colegas me solicitaron escribir este libro, mi primera reacción fue “zapatero a su zapato”. O sea, un Economista no tiene conocimientos técnicos para explicar proyectos de ciclos iterativos adaptativos relacionados con el desarrollo de software.

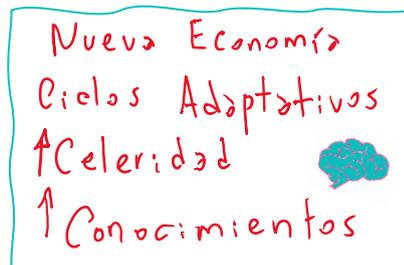
Sin embargo, luego de gestionar algunos proyectos ágiles en mis negocios que no están relacionados con el desarrollo de software, profundicé mis estudios sobre las tendencias de metodologías ágiles.

La forma más fácil de comprender las distintas prácticas fue preparando la certificación PMI-ACP®.

Luego de aprobar esta certificación internacional, aprendí sobre el mundo apasionante de las metodologías ágiles que aplican a cualquier tipo de proyecto. Además, verifiqué que es imposible ser un profesional de proyectos exitoso sin conocer las herramientas de la nueva economía de los proyectos.

Por lo tanto, acá estoy escribiendo este libro en formato de “*apuntes de clase que utilicé para aprobar en el primer intento*” para todos aquellos que quieran preparar la certificación del PMI-ACP® o necesiten mejorar sus **conocimientos** para la dirección de proyectos.

Estos “apuntes”, implican que el libro no tiene introducción-nudo-desenlace en cada capítulo, ni marcos teóricos detallados. Simplemente conocerán la mayoría de los conceptos que les podrían tomar en la certificación PMI-ACP® para aprobar sin morir en el interno o para ser mejores directores de proyecto.



Nueva Economía  
Ciclos Adaptativos  
↑ Celeridad  
↑ Conocimientos



**Pablo Lledó** es Agile Certified Practitioner (PMI-ACP), Project Management Professional (PMP), Master of Science in Project Analysis (University of York, Inglaterra), MBA en Dirección de Proyectos (Universidad Francisco de Vitoria, España), MBA en Negocios Internacionales (Universitat de Lleida, España) y Licenciado en Economía (Universidad Nacional de Cuyo, Argentina).

Pablo, fundador de varias empresas en marcha y profesor de prestigiosas Universidades, es autor de más de 10 libros sobre Gestión de Proyectos. Ha sido seleccionado como expositor en congresos internacionales del Project Management Institute y ganó el “PMI Distinguished Contribution Award”. Actualmente es Director de Pablolledo.com LLC, empresa especializada en Project Management.



---

Las ventajas de estudiar de este libro son:



Obtener una visión integral de los principios ágiles más utilizados



Interactuar con miembros del equipo de proyectos ágiles



Quedar a poca distancia de aprobar la certificación PMI-ACP®



Ser mejores profesionales de proyectos ✓✓

### ¿Para qué comprar este libro si lo puedo conseguir gratis?

Debido a la piratería informática y a la falta de ética profesional, es probable que este libro llegara a tus manos sin que lo hayas comprado. Te recordamos que eso es ilegal, ya que la versión digital de este libro es para uso individual.

Te invitamos a invertir sólo \$5 dólares comprando este libro en [www.pablolledo.com](http://www.pablolledo.com) y así seguir alimentando tu buena conducta profesional.

A cambio de tu inversión, Pablo Lledó estará a tu disposición para contestar personalmente cualquier tipo de consulta sobre el libro u otro tema relacionado con la dirección de proyectos. Podrás escribirle a [pl@pablolledo.com](mailto:pl@pablolledo.com) colocando tu código de compra en el asunto.

Profesional Ágil  
Apuntes para la certificación PMI-ACP®

**Contenidos**

Profesional Ágil.....	<b>3</b>
Contenidos .....	5
Introducción .....	9
Examen PMI-ACP® .....	9
Materiales de estudio .....	16
El día del examen.....	17
Capítulo 1 .....	<b>19</b>
Mentalidad Ágil.....	<b>19</b>
1.1 Predictivo vs Adaptativo.....	19
1.2 Manifiesto Ágil .....	24
1.3 Marco Ágil .....	27
1.4 Lean.....	31
1.5 Kanban .....	34
1.6 Scrum .....	38
1.7 ScrumBan.....	45
1.8 Extreme Programming (XP) .....	46
1.9 Feature Driven Development (FDD) .....	49
1.10 Dynamic System Development Method (DSDM) .....	51
1.11 Agile Unified Process (AUP) .....	53
1.12 Crystal.....	55
1.13 Scrum of Scrums .....	57
1.14 Large Scale Scrum (LeSS) .....	59
1.15 Scaled Agile Framework (SAFe) .....	61
1.16 Disciplined Agile (DA) .....	64
1.17 Agilidad organizacional .....	68
1.18 Ejercicios – Mentalidad Ágil .....	71
1.19 Respuesta ejercicios – Mentalidad Ágil.....	91
Capítulo 2 .....	<b>111</b>
Entrega orientada al valor .....	<b>111</b>
2.1 Entregas incrementales.....	111
2.2 Priorización de los requisitos .....	114
2.3 Técnicas de Priorización .....	121
2.4 Especificación de los requisitos.....	127
2.5 Entregas rápidas y flexibles .....	128
2.6 Trabajo en progreso (WIP) .....	131
2.7 Tiempo de entrega y ciclo .....	136
2.8 Entregables de calidad .....	143



2.9	Contratos ágiles .....	151
2.10	Ejercicios – Valor .....	153
2.11	Respuesta ejercicios – Valor.....	164
<b>Capítulo 3</b>	<b>.....</b>	<b>175</b>
<b>Involucrar a los interesados .....</b>	<b>.....</b>	<b>175</b>
3.1	Interesados .....	175
3.2	Visión compartida.....	181
3.3	Comunicaciones .....	189
3.4	Colaboración .....	196
3.5	Habilidades blandas.....	206
3.6	Toma de decisiones.....	210
3.7	Ejercicios – Interesados.....	214
3.8	Respuesta ejercicios –Interesados .....	227
<b>Capítulo 4</b>	<b>.....</b>	<b>239</b>
<b>Desempeño del equipo .....</b>	<b>.....</b>	<b>239</b>
4.1	Roles del equipo .....	239
4.2	Organización del equipo.....	244
4.3	Desarrollo del equipo .....	250
4.4	Seguimiento del equipo .....	256
4.5	Ejercicios – Equipo.....	269
4.6	Respuesta ejercicios – Equipo .....	278
<b>Capítulo 5</b>	<b>.....</b>	<b>287</b>
<b>Planificación adaptativa .....</b>	<b>.....</b>	<b>287</b>
5.1	Planificación ágil .....	287
5.2	Adaptabilidad .....	289
5.3	Temas, Épicas e Historias.....	292
5.4	Técnicas de estimación .....	297
5.5	Planificar iteraciones.....	308
5.6	Ejercicios – Planificación .....	311
5.7	Respuesta ejercicios – Planificación.....	320
<b>Capítulo 6</b>	<b>.....</b>	<b>331</b>
<b>Resolución de problemas.....</b>	<b>.....</b>	<b>331</b>
6.1	Riesgos .....	331
6.2	Detectar problemas .....	338
6.3	Resolver problemas.....	343
6.4	Seguimiento y control de problemas .....	348
6.5	Ejercicios – Problemas .....	353
6.6	Respuesta ejercicios – Problemas .....	362
<b>Capítulo 7</b>	<b>.....</b>	<b>371</b>
<b>Mejora continua.....</b>	<b>.....</b>	<b>371</b>
7.1	Retroalimentación.....	371
7.2	Mejorar los procesos.....	374
7.3	Mejorar el producto .....	380



7.4	Mejorar el equipo .....	385
7.5	Ejercicios - Mejora continua .....	395
7.6	Respuesta ejercicios - Mejora continua.....	401
Tips de examen.....		<b>407</b>





La disrupción tecnológica, inteligencia artificial, trabajo remoto y los equipos virtuales han cambiado la forma de gestionar nuestros proyectos. Por su parte, la nueva economía está indicando que las empresas exitosas serán sólo aquellas que hagan realidad su estrategia mediante proyectos eficientes que generen los beneficios esperados.

En este contexto ya no alcanza con conocer herramientas para gestionar proyectos de ciclos predictivos con procesos en cascada, sino que cualquier profesional de proyectos debe conocer también cuáles son las metodologías y buenas prácticas para gestionar proyectos con ciclos adaptativos que requieren entregar valor al cliente de manera incremental y con mayor celeridad que en el pasado.

Este libro en formato de “*apuntes de clase*” fue diseñado para quienes quieran preparar la certificación internacional PMI-ACP® o para quienes necesiten mejorar sus conocimientos para la dirección de proyectos.

Las ventajas de estudiar de este libro son:

- Obtener una visión de los principios ágiles más utilizados.
- Interactuar con miembros del equipo de proyectos ágiles.
- Quedar a poca distancia de aprobar el examen PMI-ACP®.
- Ser mejores profesionales de proyectos.



Pablo Lledó  
PMI-ACP, PMP



978-0-9995073-2-2

**pablolledó**  
projectManagement