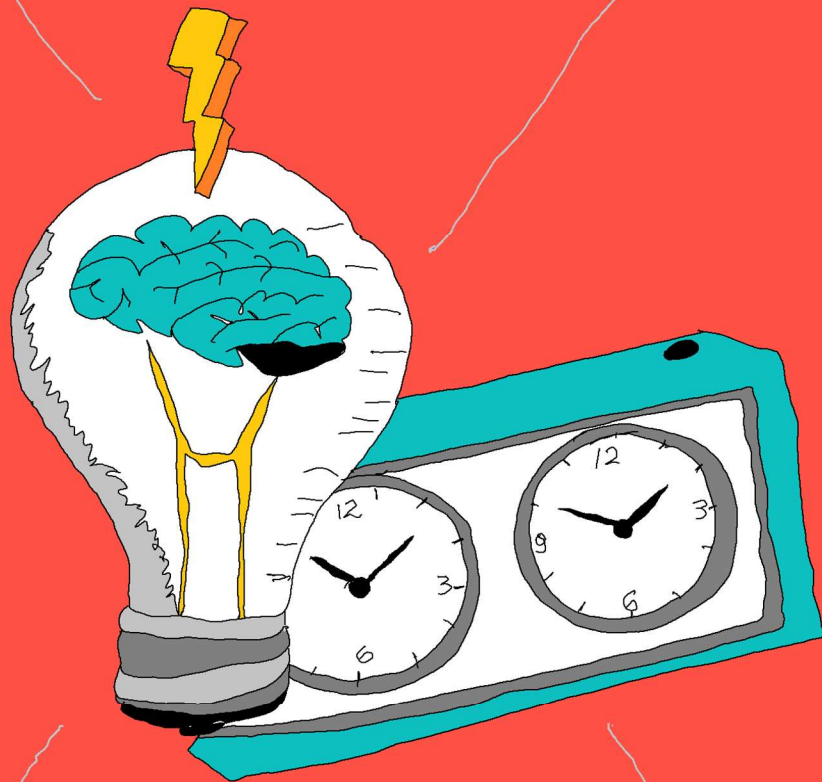


Profesional Ágil

Certificación PMI-ACP®



Pablo Lledó

PMI-ACP, PMP

Datos de catalogación bibliográfica

Pablo Lledó

Profesional Ágil: Certificación PMI-ACP®

2a ed. – Estados Unidos: el autor, 2026.

321 p. ; 27.94 x 21.59 cm

ISBN: 978-0-9995073-4-6

1. Negocios. 2. Tecnología.

Editor: Pablo Lledó

Tapa y contratapa: Diego Grifo

Figuras: Paul Leido

Copyright © 2026 Pablo Lledó

Pablolledo es una marca de propiedad de Pablo Lledó

Versión 2.0

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.

Profesional Ágil

La disrupción tecnológica, la inteligencia artificial, el trabajo remoto y los equipos virtuales han transformado la forma de gestionar proyectos. Hoy la nueva economía demuestra que solo serán exitosas aquellas organizaciones que logren convertir su estrategia en resultados concretos a través de proyectos eficientes que generen los beneficios esperados.

En este escenario, ya no alcanza con manejar herramientas de gestión basadas únicamente en ciclos predictivos o procesos en cascada. Todo profesional de proyectos necesita conocer también las metodologías y buenas prácticas de los ciclos adaptativos, que permiten entregar valor al cliente de manera incremental y con mayor rapidez que en el pasado.

Cuando algunos colegas me solicitaron escribir este libro, mi primera reacción fue: “zapatero a su zapato”. Al fin y al cabo, un economista no parece la persona indicada para explicar proyectos iterativos y adaptativos vinculados al desarrollo de software. Sin embargo, después de gestionar varios proyectos ágiles en mis propios negocios, decidí profundizar en las tendencias de las metodologías ágiles. La manera más efectiva de ordenar y comprender tantas prácticas fue preparando la certificación PMI-ACP®.

Tras aprobar esta certificación internacional, descubrí un mundo apasionante: las metodologías ágiles no solo sirven para proyectos de tecnología, sino que son aplicables a cualquier tipo de iniciativa. Y confirmé algo clave: es imposible ser un profesional exitoso de proyectos sin dominar estas herramientas de la nueva economía.

Este libro les servirá como guía práctica para conocer la mayoría de los conceptos que aparecen en la certificación PMI-ACP®. Mi objetivo es que puedan aprobar sin morir en el intento, y sobre todo, que logren convertirse en mejores directores de proyectos en cualquier contexto.

Las **ventajas** de estudiar con este libro son:

- Comprender de manera integral los principios ágiles más utilizados.
- Aprender a interactuar de forma efectiva con equipos que aplican prácticas ágiles.
- Estar a un paso de aprobar la certificación PMI-ACP®.
- Potenciar tu desarrollo como profesional de proyectos.

✓ Este libro no es solo para aprobar un examen, sino para aplicar la mentalidad ágil en tu día a día como director de proyectos.

El autor



Pablo Lledo cuenta con una sólida formación académica. Obtuvo un Master of Science en Project Analysis, Finance and Investments en la Universidad de York (Inglaterra), un MBA en Dirección de Proyectos en la Universidad Francisco de Vitoria (España) y un MBA en Negocios Internacionales en la Universitat de Lleida (España). Además, posee certificaciones internacionales del Project Management Institute (PMI), como PMP® y PMI-ACP®.

Inició su carrera en la formulación de proyectos en Towers Perrin (Inglaterra) y hoy lidera Pablolledo.com LLC, una empresa dedicada a la formación en Project Management. Sus principales áreas de especialidad son la evaluación financiera y la gestión de riesgos. También es socio fundador y director de cuatro empresas en marcha.

Como profesor y conferencista internacional, ha capacitado a más de 30.000 ejecutivos en más de 50 empresas de 20 países, trabajando con organizaciones como P&G, Visa, Telefónica, Repsol, entre muchas otras. Es autor de varios libros de referencia en dirección de proyectos y ha impartido talleres y consultorías en distintos continentes.

Su aporte a la profesión ha sido reconocido a nivel global. Ha participado como expositor en congresos internacionales del PMI en ciudades como Dubái, Vancouver, Dallas, Washington DC y Singapur. Además, colaboró en la traducción de Guías del PMBOK®, dirigió capítulos en Argentina y fue parte de la Junta Directiva de PMI y de PMI Educational Foundation.

Por su trayectoria, recibió el prestigioso *Distinguished Contribution Award*, uno de los máximos reconocimientos internacionales del PMI, siendo uno de los pocos latinoamericanos en obtenerlo.

¿Para qué comprar este libro si lo puedes conseguir gratis?

Si este ejemplar llegó a tus manos sin haberlo adquirido, te invito a obtener tu copia original en www.pablolledo.com. Con esa inversión accedes al material de forma ética, apoyas la profesionalidad y ayudas a combatir la piratería digital.

Como lector legítimo, podrás escribirme a pl@pablolledo.com, y responderé personalmente tus consultas sobre el libro o sobre dirección de proyectos.

✦ Comprar tu copia es invertir en tu aprendizaje y en la comunidad profesional.

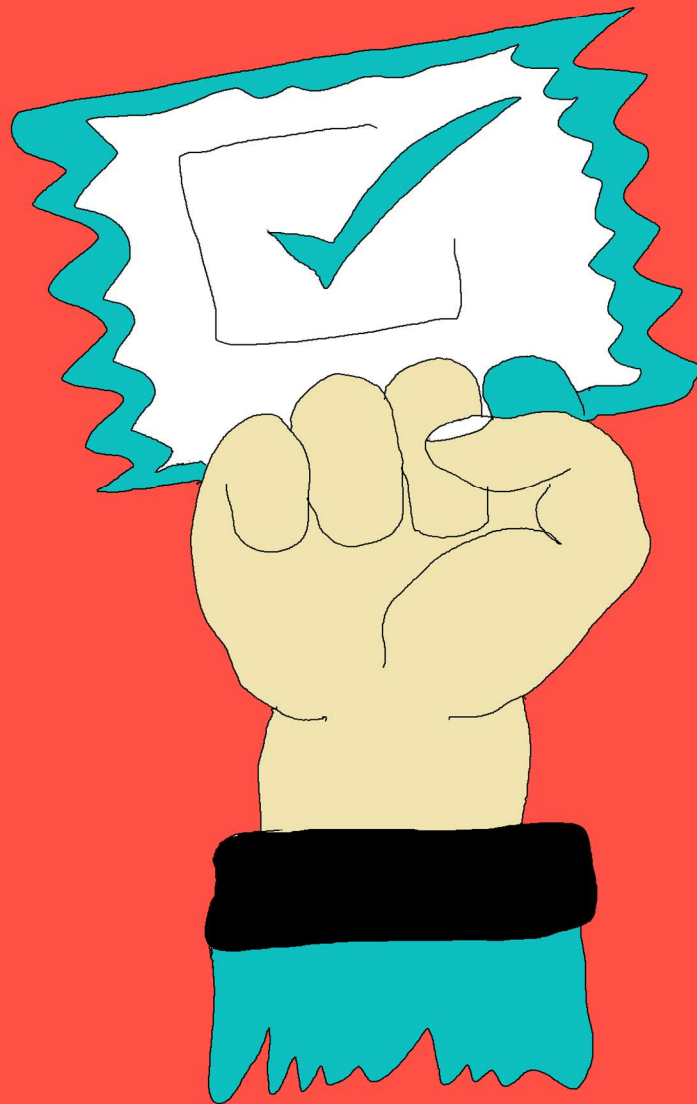
Contenidos

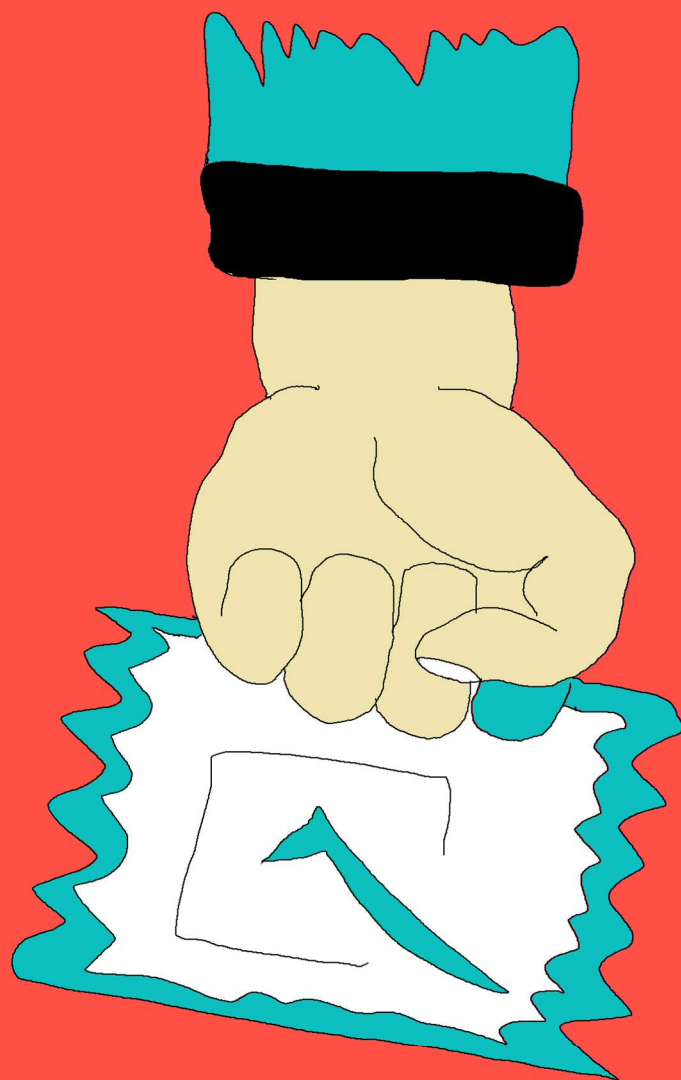
PROFESIONAL ÁGIL	3
Contenidos	5
CAPÍTULO 1 – LA CERTIFICACIÓN PMI-ACP®.....	9
1.1 Examen PMI-ACP®	9
1.2 Materiales de estudio	11
1.3 Tips de examen	12
1.4 El día del examen	15
 Examen - Diagnóstico	16
 Respuesta Examen – Diagnóstico	20
CAPÍTULO 2 – MENTALIDAD	25
2.1 Proyecto	25
2.2 Ciclo de vida	27
2.3 Manifiesto Ágil.....	31
2.4 Enfoque Ágil.....	34
2.5 Lean.....	37
2.6 Kanban.....	39
2.7 Scrum	42
2.8 Disciplined Agile (DA)	50
2.9 Extreme Programming (XP)	54
2.10 Feature Driven Development (FDD)	56
2.11 Dynamic System Development Method (DSDM)	58
2.12 Crystal.....	60
2.13 Scrum of Scrums	62
2.14 Large Scale Scrum (LeSS)	64
2.15 Scaled Agile Framework (SAFe)	66
 Ejercicios – Mentalidad	70
 Respuesta Ejercicios – Mentalidad	81
 Examen – Mentalidad	93
 Respuesta Examen – Mentalidad.....	95
CAPÍTULO 3 – LIDERAZGO.....	99
3.1 Liderazgo servicial	99
3.2 Interesados.....	102
3.3 Equipo.....	106
3.4 Organización del equipo.....	110
3.5 Ubicación del equipo	112
3.6 Colaboración	116
3.7 Habilidades poderosas	123
3.8 Desarrollo del equipo.....	129
 Ejercicios – Liderazgo.....	134
 Respuesta Ejercicios – Liderazgo	143
 Examen - Liderazgo	152
 Respuesta Examen – Liderazgo	154
CAPÍTULO 4 – PRODUCTO.....	159
4.1 Visión compartida	159
4.2 Product backlog	163
4.3 Planificación del producto.....	168

4.4 Técnicas de estimación	177
4.5 Priorización de los requisitos	184
4.6 Contratos ágiles.....	193
✚ Ejercicios – Producto	195
✓ Respuesta Ejercicios - Producto	205
📄 Examen – Producto.....	216
✓ Respuesta Examen – Producto	219
<u>CAPÍTULO 5 – ENTREGA.....</u>	<u>223</u>
5.1 Entregas rápidas y flexibles.....	223
5.2 Flujo de trabajo y eficiencia.....	231
5.3 Seguimiento del progreso	240
5.4 Medición y análisis	249
5.5 Gestión de riesgos	253
5.6 Gestión de problemas.....	259
5.7 Calidad técnica y pruebas	270
5.8 Mejorar el producto	277
5.9 Mejorar el equipo.....	282
✚ Ejercicios – Entrega	289
✓ Respuesta Ejercicios - Entrega	302
📄 Examen – Entrega	315
✓ Respuesta Examen – Entrega	318
<u>CONTRATAPA.....</u>	<u>321</u>

Capítulo 1

La certificación PMI-ACP®





Capítulo 1 – La certificación PMI-ACP®

1.1 Examen PMI-ACP®

El examen PMI-ACP® consta de **120 preguntas** que deben responderse en un máximo de **3 horas**. De ellas, 100 preguntas son puntuadas y 20 no lo son, ya que se utilizan con fines de evaluación. Estas últimas no estarán identificadas, por lo que el alumno debe rendir como si todas las 120 preguntas fueran calificadas.

El **puntaje mínimo de aprobación** es variable, aunque en la práctica suele situarse alrededor del **75%**. El examen puede rendirse en español, con la opción de visualizar la traducción de cada pregunta al inglés en cualquier momento.

La distribución de preguntas por dominio es la siguiente:

Dominio	% de Preguntas	Cantidad de preguntas
I. Mentalidad	28%	33
II. Liderazgo	25%	30
III. Producto	19%	23
IV. Entrega	28%	34
TOTAL	100%	120

Resumen de tareas por dominio

Mentalidad

- Adoptar valores y principios ágiles.
- Fomentar innovación, experimentación y aprendizaje continuo.
- Crear entornos colaborativos y seguros psicológicamente.
- Promover transparencia, retroalimentación temprana y aceptación del cambio.

Liderazgo

- Empoderar a los equipos con confianza, motivación y coaching.
- Resolver problemas y facilitar la gestión de conflictos.
- Promover la visión compartida y los valores ágiles.
- Impulsar la mejora continua y el intercambio de conocimientos.

Producto

- Refinar y priorizar el backlog del producto.
- Gestionar incrementos alineados con prioridades del negocio.
- Visualizar el trabajo y medir el valor entregado.
- Administrar la entrega de valor según criterios de éxito (satisfacción del cliente, sostenibilidad, cumplimiento).

Entrega

- Entregar en pequeños incrementos con retroalimentación temprana.
- Usar métricas ágiles (velocidad, ciclo, WIP) para la toma de decisiones.
- Gestionar riesgos, impedimentos y desperdicios.
- Optimizar el flujo de valor y promover la mejora continua en procesos y resultados.



Herramientas y técnicas clave

- Diseño y análisis ágil: historias de usuario, backlog, mapas de historias, personas, MVP.
- Estimación ágil: planning poker, T-shirt sizing, afinidad.
- Comunicación: radiadores de información, retrospectivas, feedback continuo.
- Métricas: velocidad, throughput, lead time, cumulative flow diagram.
- Mejora del proceso: Kaizen, retrospectivas, 5 porqués, value stream mapping.
- Gestión de riesgos: spikes de arquitectura, backlog de riesgos.
- Priorización basada en valor: ROI, MoSCoW, Kano, MMF.

Aspectos operativos del examen

- Formato: 120 preguntas (100 con puntaje + 20 de prueba).
- Duración: 3 horas, con un descanso opcional de 10 minutos.

Requisitos para poder postular al examen

- Al menos **28 horas de capacitación** formal en metodologías ágiles.
- **1 a 2 años de experiencia** en entornos ágiles, dependiendo de certificaciones previas.
- Mantenimiento de la certificación: reunir 30 PDU cada 3 años, que pueden obtenerse mediante cursos, congresos, capacitación o voluntariado.

Idioma

PMI ofrece la opción de rendir el examen con **traducción al español en pantalla** (es decir, cada pregunta aparece en español con un botón para ver la versión original en inglés). Sin embargo, los mensajes oficiales, incluyendo el resultado final (*Above Target*, *Target*, *Below Target*, *Needs Improvement*), se presentan únicamente en inglés.