PMP®

Curso de preparación para el examen de Project Management Professional (PMP)® dirigido por un instructor

Sesión 1

Lección 2

© 2025 Project Management Institute, Inc. Todos los derechos reservados.

Learning



Ing. Juan Villanueva Aguinaga

PMP, SFC, SMC, KEPC,
SAFe SA, SSYB, OKRCP, BIFPC,
CA PPM Proven Professional
ATP Instructor - PMP

Presentación del Instructor

Ingeniero de Sistemas y Consultor en Gestión de Proyectos con amplia experiencia en el campo de la gestión organizacional de proyectos. Como Gerente de Consultoría y Desarrollo en Dharma Consulting, ha desarrollado proyectos de consultoría sobre diagnóstico y planes de mejora de gestión de proyectos predictivos y ágiles, evaluaciones de madurez OMP3 y madurez de la PMO, desarrollo e implementación de metodologías de gestión de proyectos predictivos y ágiles, diseño e implementación de PMOs, entre otros.

© 2025 Project Management Institute, Inc. Todos los derechos reservados.
Este material se proporciona como parte de un curso de PMI

PMP®

Curso de preparación para el examen de Project Management Professional (PMP)® dirigido por un instructor

Establecer los fundamentos

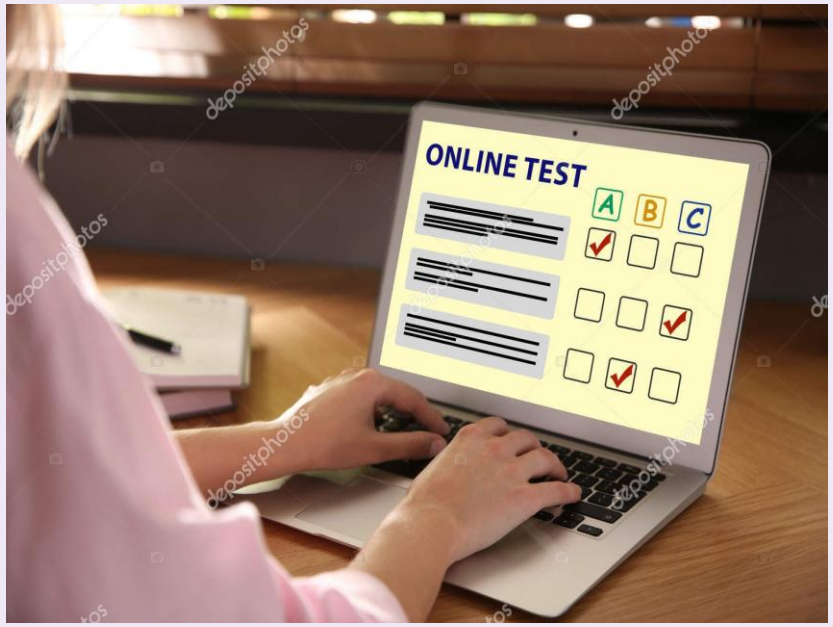
Lección 2

© 2025 Project Management Institute, Inc. Todos los derechos reservados.

Learning

CONTROL DE LECTURA

Ingresa al Aula Virtual y desarrolla tu evaluación



AULA VIRTUAL

Control de Lectura de la sesión

HORARIO

7:05 – 7:20 p. m.

10	15
PREGUNTAS	MINUTOS

- Ingresa al Aula Virtual y selecciona la sesión de hoy.
- Responde tu Control de Lectura en el tiempo programado.
- La calificación se considera en la nota final.
- El Control de Lectura se cierra automáticamente a la hora señalada.

Evaluación basada en el Material de Lectura previa publicado en el Aula Virtual

PMP®

Desarrollar una visión en común

Tarea ECO 1.1

© 2025 Project Management Institute, Inc. Todos los derechos reservados.

Learning

Tarea ECO 1.1 : Desarrollar una visión en común



Visión Compartida

Fundamento para la Dirección de Proyectos Orientada al Propósito

CONCEPTO Y PROPÓSITO
(¿Qué es y por qué?)



Construcción y mantenimiento de una comprensión unificada

Proceso continuo para asegurar que todos los interesados clave comprendan el propósito, los objetivos, los resultados esperados y el valor estratégico del proyecto.

Maximización del valor y prevención de conflictos

Permite trabajar hacia un fin común, evitando interpretaciones contradictorias, reduciendo esfuerzos inútiles y facilitando la toma de decisiones focalizada en beneficios.

ROLES Y RESPONSABILIDADES
(¿Quién lo hace?)



El Director del Proyecto como facilitador principal

Lidera y facilita el desarrollo y sostenimiento de la visión compartida integrando a todas las partes clave.



El Patrocinador: Proporciona orientación y respaldo estratégico.



Los Interesados: Aportan necesidades y expectativas.

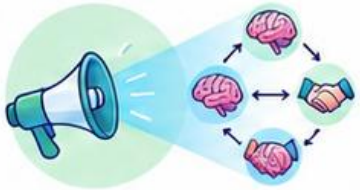


El Equipo: Ofrece conocimiento técnico para alcanzar los resultados.

Colaboración en tres frentes estratégicos

La alineación estratégica se logra mediante la colaboración efectiva entre el Patrocinador, los interesados y el Equipo.

ACCIONES FUNDAMENTALES
(¿Cómo se hace?)



1. Garantizar y Promover la visión

Identificar expectativas de los interesados, lograr comprensión común del propósito, comunicar, negociar acuerdos y alinear compromisos y responsabilidades.



2. Mantener y Resolver desalineaciones

Revisar periódicamente la vigencia de la visión e investigar causas raíz de los malentendidos para reorientar las decisiones y restablecer la alineación.

HABILITADORES E INSTRUMENTOS
(¿Con qué se hace?)

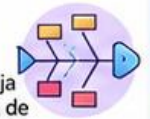


Documentación base del proyecto

Declaración de visión, caso de negocio, acta de constitución del proyecto, acuerdos contractuales y enunciados del trabajo (SOW).



Herramientas y técnicas analíticas



Entrevistas, talleres colaborativos, caja de producto, metáfora de XP, técnica de los 5 porqués y diagrama de Ishikawa.



Habilidades interpersonales y de liderazgo

Comunicación efectiva, escucha activa, negociación, facilitación, pensamiento crítico y perspicacia empresarial.

CLAVE PARA EL EXAMEN PMP®

Enfoque en el "Por qué" y el Valor

Desarrollar una visión común no es solo comunicar qué entregar, sino lograr que todos entiendan por qué se realiza el proyecto y qué beneficios debe generar.



Gemini Notebook

Paso 1: Definir y promover la visión - Acta de constitución

Qué hace y por qué es importante:

- Autoriza el proyecto
- Permite al director del proyecto aplicar recursos al trabajo en el proyecto
- Define la justificación y la necesidad del negocio
- Verifica la alineación con los objetivos estratégicos
- Mantiene a todos centrados en una visión clara del proyecto

Por lo general, lo crea un patrocinador o director del proyecto con la aprobación de los ejecutivos/ interesados. A veces, un enunciado del trabajo (SOW) puede servir como acta de constitución del proyecto.



ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO

Un documento que emite quien inicia o patrocina el proyecto, que autoriza formalmente la existencia de ese proyecto y otorga a su director la autoridad para aplicar recursos de la organización a las actividades del proyecto.

© 2025 Project Management Institute | PMI.ORG

Paso 1: Definir y promover la visión - Herramientas

- Utilice "habilidades de poder" interpersonales y de liderazgo, y abra canales de comunicación.
- ¡Sea creativo con los enfoques ágiles!

- **Ejercicio de caja de producto**

EJERCICIO DE CAJA DE PRODUCTO

Técnica utilizada para explicar una solución o resultado deseado. Los interesados intentan describir aspectos de una solución, de la misma manera en que un comercializador podría describir las características y beneficios de un producto en caja.

- **Metáfora de Extreme Programming (XP)**

METÁFORA DE XP

Técnica común de Programación Extrema (*Extreme Programming* o XP) que describe una visión común de cómo funciona un programa.

© 2025 Project Management Institute | PMI.ORG

Paso 1: Definir y promover la visión – Compartir, negociar, acordar

- Compartir los acuerdos del proyecto (declaración de la visión y acta de constitución del proyecto) con los interesados y el equipo.
- Ponerse de acuerdo o negociar para llegar a un acuerdo y aceptación.
  - Acuerdos del proyecto: los interesados
  - Roles y responsabilidades, prioridades y asignaciones: el equipo
- Cumplir con los acuerdos durante todo el proyecto.



Utilizar métodos de comunicación abiertos y confiables y sus habilidades impulsoras para el liderazgo.

© 2025 Project Management Institute | PMI.ORG

Paso 2: Mantener la visión y resolver desalineaciones

La visión de un proyecto es:

- Una poderosa herramienta de motivación
- Una forma de crear pasión y significado para la meta prevista de un proyecto

Una buena visión de proyecto:

- Resume el proyecto
- Describe el mejor resultado alcanzable
- Crea una imagen común y cohesiva
- Inspira pasión por el resultado



© 2025 Project Management Institute | PMI.ORG

PMP®

ESPACIO DE PARTICIPACIÓN

PREGUNTAS Y RESPUESTAS



¿Qué conceptos de esta Tarea ECO necesitas aclarar?

Comparte tus dudas sobre su aplicación en el examen PMP®.

05:00
MINUTOS

Preguntas Situacionales

Pregunta 1

María ha sido designada directora de un proyecto para implementar una nueva plataforma de atención al cliente. Durante las primeras reuniones observa que el patrocinador habla de mejorar la satisfacción de los usuarios, mientras que el equipo técnico se enfoca principalmente en reducir costos operativos. Los interesados externos tienen expectativas distintas y algunos miembros del equipo parecen no comprender claramente cuál es el propósito final del proyecto. María dispone de poco tiempo antes del inicio formal de los trabajos y necesita lograr que todos compartan una misma visión del resultado esperado. ¿Qué debería hacer primero?

A. Solicitar al equipo técnico que defina una arquitectura detallada para demostrar la viabilidad de la solución.
B. Aplicar técnicas que permitan comunicar y construir una comprensión común del valor esperado del proyecto entre los interesados clave.
C. Elaborar el cronograma detallado del proyecto y distribuirlo entre todos los participantes.
D. Concentrarse únicamente en obtener la aprobación formal del presupuesto antes de involucrar a los interesados.

© 2025 Project Management Institute | PMI.ORG

Preguntas Situacionales

Pregunta 2

Un proyecto de expansión comercial acaba de ser aprobado. Sin embargo, varios miembros del equipo cuestionan constantemente por qué la organización decidió emprender el proyecto y cuál es su relación con los objetivos estratégicos de la empresa. El director del proyecto desea utilizar un documento que permita explicar formalmente la necesidad del negocio, la justificación del proyecto y la autoridad otorgada para ejecutar el trabajo. ¿Qué documento resulta más apropiado utilizar?

A. Registro de riesgos.
B. Plan de gestión de beneficios.
C. Acta de constitución del proyecto.
D. Registro de lecciones aprendidas.

© 2025 Project Management Institute | PMI.ORG

Preguntas Situacionales

Pregunta 3

Durante la ejecución de un proyecto de modernización tecnológica, el director del proyecto descubre que varios interesados que inicialmente aprobaron la visión del proyecto ahora interpretan de manera diferente algunos objetivos clave. Existen señales tempranas de desacuerdos futuros y posibles conflictos sobre los resultados esperados. ¿Qué acción sería la más consistente con las buenas prácticas presentadas en el material?

A. Reemplazar inmediatamente a los interesados que expresan dudas sobre la visión.
B. Mantener los acuerdos iniciales sin permitir ninguna discusión adicional para evitar retrasos.
C. Compartir nuevamente los acuerdos del proyecto, negociar entendimientos comunes y reforzar el compromiso con dichos acuerdos.
D. Posponer cualquier conversación hasta la fase de cierre para evitar distracciones.

© 2025 Project Management Institute | PMI.ORG

PMP®

Involucramiento de los interesados

Tarea ECO 1.4

© 2025 Project Management Institute, Inc. Todos los derechos reservados.

Learning

Tarea ECO 1.4 : Involucramiento de los Interesados

Gestión proactiva de relaciones y expectativas

Es el proceso de identificar, analizar, involucrar y gestionar las relaciones con personas u organizaciones afectadas por el proyecto para mantener su compromiso.



Definición y Roles

(¿Qué es y Quién lo hace?)



Liderazgo del Director del Proyecto

El director del proyecto lidera y facilita el proceso, respaldado por la orientación del patrocinador y el trabajo colaborativo del equipo.



Participación activa del patrocinador y del equipo

El patrocinador aporta visión estratégica, el equipo mantiene la comunicación efectiva y los interesados expresan sus necesidades y preocupaciones.

Proceso de Ejecución

(¿Cómo se hace?)



1. Identificar y analizar a los interesados

Reconocer a los actores clave y evaluar sus intereses, necesidades, expectativas, poder, influencia y nivel de involucramiento.

2. Adaptar la comunicación

Determinar la información específica que requiere cada interesado, estableciendo el canal adecuado y la frecuencia de entrega.





3. Ejecutar el plan y alinear expectativas

Implementar estrategias de participación, atender conflictos y negociar acuerdos compatibles con los objetivos del proyecto.

4. Generar confianza e influencia

Construir relaciones sólidas y conseguir apoyo actuando con integridad, honestidad, imparcialidad y respeto.



Recursos y Herramientas

(¿Con qué se hace?)



Documentación clave del proyecto

Se fundamenta en el registro de interesados, los planes de involucramiento y comunicaciones, el caso de negocio y el acta de constitución.

Herramientas analíticas de evaluación

Utiliza entrevistas, encuestas, modelo de prominencia y matrices de poder/interés, poder/influencia y evaluación del involucramiento.





Canales y habilidades interpersonales

Emplea métodos interactivos, push y pull, apoyados en escucha activa, inteligencia emocional, negociación, facilitación y pensamiento crítico.

Valor Estratégico y Clave PMP®

(¿Por qué debe hacerse?)



Mitigación de riesgos y reducción de la resistencia

Permite anticipar preocupaciones, prevenir conflictos, fortalecer la colaboración y mejorar la toma de decisiones en el proyecto.



Idea clave para el examen PMP®

Involucrar exige construir relaciones de confianza y adaptar continuamente las estrategias para reducir la resistencia y entregar valor.

Gemini Notebook

Paso 1: Identificar y Analizar Interesados



INTERESADO

Individuo, grupo u organización que puede afectar, verse afectado o percibirse a sí mismo como afectado por una decisión, actividad o resultado de un portafolio, programa o proyecto.

¿Quiénes son?

- Consulte el caso de negocio y el plan de gestión de beneficios para ver los nombres.
- Más adelante, revise el registro de incidentes/impedimentos, el registro de cambios o los documentos de requisitos para ver quién más es necesario o ya ha sido nombrado.

¿Cuál es la relación de cada uno con el proyecto?

- Interés
- Participación
- Interdependencias
- Influencia
- Impacto potencial en el éxito del proyecto

© 2025 Project Management Institute | PMI.ORG

Paso 1: Identificar y Analizar Interesados



ANÁLISIS DE LOS INTERESADOS

Técnica de recopilación y análisis sistemático de información cuantitativa y cualitativa, para determinar los intereses de qué personas deben ser considerados a lo largo del proyecto.

Recopilación de datos

- Cuestionarios y encuestas
- Lluvia de ideas

Análisis de datos

- Análisis de los interesados
- Análisis de documentos

Representación de datos

- Cuadrículas bidimensionales (2D)
  - Poder/interés
  - Poder/influencia
  - Impacto/influencia
- Cuadrícula tridimensional (3D): "cubo" de los interesados
- Modelo de prominencia
- Direcciones de influencias

© 2025 Project Management Institute | PMI.ORG

Paso 1: Identificar y Analizar Interesados – Registro de interesados



REGISTRO DE INTERESADOS

Documento del proyecto que contiene información sobre los interesados del proyecto. Incluye una evaluación y clasificación de los interesados del proyecto.

- Capture y registre información importante de los interesados.
- Tenga en cuenta los activos de los procesos organizacionales (OPA).
- ¡Actualícelo! Describa la evolución de las relaciones con los interesados a lo largo del proyecto.

Contiene la información necesaria para ejecutar el plan de involucramiento de los interesados.

- Consulte los registros de interesados de proyectos anteriores y similares para obtener ayuda.
- Recuerde que este es un documento público, por lo que debe ayudar a garantizar que la información presentada sea apropiada.

© 2025 Project Management Institute | PMI.ORG

Paso 1: Identificar y Analizar Interesados – Registro de interesados

	Nombre	Puesto/Título	Interno/ Externo	Rol en el proyecto	Requisitos principales	Expectativas	Influencia/ Actitud
1	Eugene Lowe	Director ejecutivo	Interno	Patrocinador	Finalización exitosa	Finalización a tiempo, asociaciones exitosas	Líder
2	Municipalidad de Oasestown		Externo	Socio gubernamental (enlace), contribuyente de fondos, propietario del sitio de SLC	Finalización exitosa de la instalación y la asociación	Responsabilidad	De apoyo
3	Kara Black	Directora, Oases Architects	Externo	Socia, diseñadora, conocimientos especializados (conservación de edificios)	Resumen de diseño claro, asociación exitosa	Financiamiento y comunicación fluidos, autonomía del diseño	Líder
4	Josie Bynoe	Presidente, Consejo directivo	Interno	Asociaciones estratégicas locales directas para Shawpe Industries	Sostenibilidad ambiental del trabajo del proyecto, "derechos morales"	Sin daños al distrito de conservación ni al medioambiente de Oasestown	Resistente
5	Helen Grey	Líder, desarrollo de negocios	Interno	Dueño del producto	Inquilinos de alto perfil, excelentes credenciales comunitarias y de conservación	Aprendizaje organizacional, oportunidad de liderazgo	Neutral
6	Hasan Persaud	Vicepresidente de desarrollo comercial	Interno	Propietario del portafolio	Capacidad para ingresos continuos	Usuario final en la Fase 3	Neutral
7	Mandeep Chahal	Vicepresidente de Finanzas	Interno	Controlador de presupuesto	Contacto directo con los socios financiadores	Consolidar datos	Neutral
8	Kei Leung	Vicepresidente de marketing	Interno	Experto en marketing	Posicionamiento de la marca	Inquilinos de alta calidad	De apoyo
9	Inquilinos		Externo	Fuente de ingresos	Espacios hechos a medida	Alta calidad	Neutral
10	Contratistas		Externo	Proveedores: construcción	Instrucciones claras, contrato		Neutral
11	Residentes locales de Oasestown		Externo	Quienes viven cerca del proyecto	Gestión de la contaminación del tráfico y los ruidos	Sin inconvenientes	Resistente
12	Asociación comunitaria de Oasestown		Externo	Grupo comunitario que opera en Oasestown	Ninguno	Un espacio gratuito en el Centro de Estilo de Vida Shawpe	Líder

© 2025 Project Management Institute | PMI.ORG

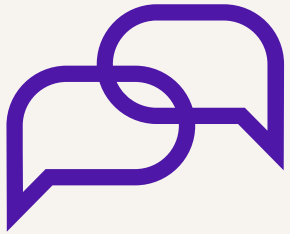
Paso 2: Adaptar la Comunicación - Análisis de requisitos de comunicación

- Conduce a una articulación clara de las necesidades de comunicación de los interesados
- Permite tomar decisiones eficaces sobre los temas de comunicación, la frecuencia, los modelos, y las tecnologías
- Hallazgos registrados en su plan de gestión de las comunicaciones.

© 2025 Project Management Institute | PMI.ORG

Paso 2: Adaptar la Comunicación - Enfoques de comunicación

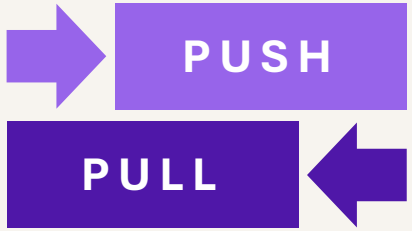
Interactiva



- Conversación (hablar por teléfono, virtual, en persona)
- Mensajería
- Talleres/colaboración
- Pizarra



Siempre que sea posible, los equipos adaptativos se deben colocar juntos, para que puedan ser altamente colaborativos.



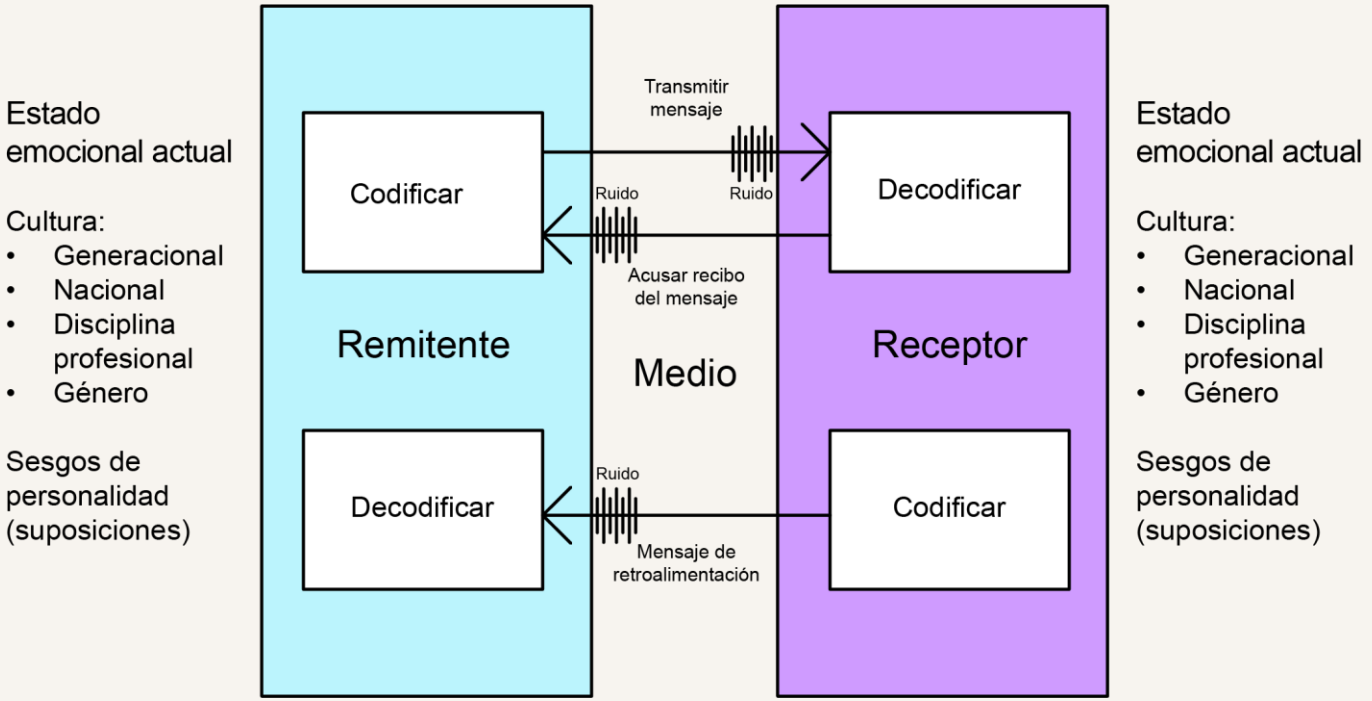
Push: enviado a los interesados
- Mensajes de correo electrónico
- Memorandos
- Informes de estado

Pull: impulsado por los interesados
- Sitio de intranet
- Repositorio de conocimientos
- Biblioteca de documentos

© 2025 Project Management Institute | PMI.ORG

Paso 2: Adaptar la Comunicación - Modelo de comunicación

Modelo comunicacional para la comunicación intercultural



© 2025 Project Management Institute | PMI.ORG

Paso 2: Adaptar la Comunicación - Planificar la comunicación e Involucramiento

El plan de involucramiento de los interesados y el plan de gestión de las comunicaciones de su proyecto son artefactos interrelacionados.



PLAN DE INVOLUCRAMIENTO DE LOS INTERESADOS

Es un componente del programa o plan para la dirección del proyecto. Identifica las estrategias y acciones necesarias para promover el involucramiento productivo de los interesados en la toma de decisiones y la ejecución del programa o proyecto.

El equipo cumple las estrategias a través de las comunicaciones descritas en el **plan de gestión de las comunicaciones**.



PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES

Es un componente del programa, portafolio o plan para la dirección del proyecto que describe cómo, cuándo y por cuenta de quién se administrará y difundirá la información.

Paso 3: Gestionar la comunicación e involucramiento de interesados

Implica comunicarse y trabajar con los interesados para lo siguiente:

- Satisfacer sus necesidades y expectativas.
- Abordar los problemas a medida que surjan.
- Fomentar la participación adecuada de los interesados.



Principales beneficios

- Aumentar el apoyo de los interesados.
- Minimizar la resistencia al proyecto.

© 2025 Project Management Institute | PMI.ORG

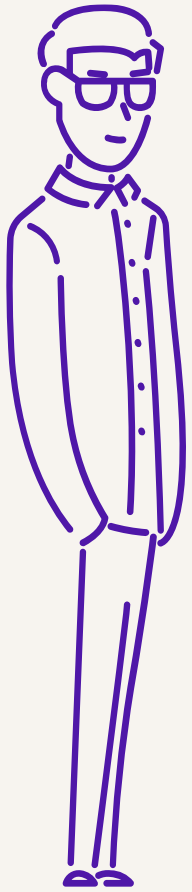
Paso 3: Gestionar el involucramiento - Alineación con las necesidades de los interesados



- Mantener la transparencia en las discusiones.
- Mantener informados a los interesados, gestionar las expectativas y mostrar el panorama más amplio.
- Involucrarse para crear conciencia de sus necesidades y limitaciones.

© 2025 Project Management Institute | PMI.ORG

Paso 3: Gestionar el involucramiento - Matriz de evaluación del involucramiento



Adapte las etiquetas a los niveles de involucramiento de los interesados en su contexto, equipo u organización.

Evite utilizar nombres en la matriz: refiérase a los interesados mediante números.

Interesado	Desconocedor	Resistente	Neutral	De apoyo	Líder
Interesado 1	**C**			**D**	
Interesado 2			**C**	**D**	
Interesado 3				**C,D**	

C—Nivel de involucramiento actual | **D**—Nivel de involucramiento deseado

© 2025 Project Management Institute | PMI.ORG

Paso 4: Generar confianza e influencia – Valores para generar confianza



Integridad



Honestidad



Imparcialidad



Respeto

Guiar las decisiones, especialmente bajo presión.

Demostrar integridad y equidad.

Generar confianza priorizando el bien común.

Generar confianza con los interesados.

Paso 4: Generar confianza e influencia - Influir en los Interesados

La confianza alimenta la influencia.

Los líderes eficaces utilizan la confianza para influir en los interesados y obtener apoyo para el éxito.



© 2025 Project Management Institute | PMI.ORG

PMP®

ESPACIO DE PARTICIPACIÓN

PREGUNTAS Y RESPUESTAS



¿Qué conceptos de esta Tarea ECO necesitas aclarar?

Comparte tus dudas sobre su aplicación en el examen PMP®.

05:00
MINUTOS

Preguntas Situacionales

Pregunta 1

Marina ha sido asignada como directora de un proyecto para implementar un nuevo sistema de gestión hospitalaria en varias clínicas privadas. Durante la elaboración del acta de constitución identifica a los patrocinadores y usuarios principales, pero considera que la identificación de interesados ya está suficientemente completa. Tres meses después descubre que una asociación médica externa tiene una fuerte influencia sobre la aceptación del sistema y está generando resistencia debido a requisitos regulatorios que no habían sido considerados inicialmente. ¿Qué debería haber hecho Marina para evitar esta situación?

A. Esperar hasta la fase de ejecución para identificar nuevos interesados, ya que es cuando aparecen los requisitos reales.
B. Limitar la identificación de interesados a quienes aparecen formalmente en el caso de negocio y el plan de beneficios.
C. Continuar identificando interesados a medida que el proyecto avanza utilizando registros de cambios, incidentes y otros documentos relevantes.
D. Concentrarse únicamente en los interesados con autoridad formal sobre el presupuesto y el cronograma.

© 2025 Project Management Institute | PMI.ORG

Preguntas Situacionales

Pregunta 2

Un proyecto de transformación digital involucra a más de 500 usuarios distribuidos en varios países. El director del proyecto debe compartir procedimientos actualizados, lecciones aprendidas y documentación técnica que será consultada de manera diferente por cada grupo de interesados. Algunos interesados revisan esta información diariamente, mientras que otros solo cuando la necesitan. ¿Cuál sería el enfoque de comunicación más apropiado para esta situación?

A. Utilizar exclusivamente reuniones virtuales semanales para garantizar que todos reciban exactamente la misma información.
B. Enviar correos electrónicos masivos cada vez que se actualice algún documento.
C. Implementar un repositorio de conocimientos accesible para que los interesados consulten la información cuando la requieran.
D. Realizar llamadas individuales con cada interesado para confirmar la recepción de todos los documentos.

© 2025 Project Management Institute | PMI.ORG

Preguntas Situacionales

Pregunta 3

Carlos lidera un proyecto de expansión minera. Durante una evaluación del involucramiento de los interesados, identifica que una autoridad ambiental clave se encuentra actualmente en una posición "Resistente". Sin embargo, para lograr la aprobación regulatoria necesaria para el proyecto, el equipo considera que este interesado debería alcanzar un nivel "De apoyo". Carlos decide documentar ambos estados en una herramienta específica para facilitar el seguimiento y la planificación de acciones. ¿Qué herramienta está utilizando?

A. Registro de interesados.
B. Matriz de evaluación del involucramiento de los interesados.
C. Plan de gestión de las comunicaciones.
D. Registro de riesgos.

© 2025 Project Management Institute | PMI.ORG

PMP®

Alineación de las expectativas de los interesados

Tarea ECO 1.5

© 2025 Project Management Institute, Inc. Todos los derechos reservados.

Learning

Tarea ECO 1.5 : Alineación de las expectativas de los Interesados

CONCEPTO Y PROPÓSITO
(¿Qué y Por qué?)

Alineación de las expectativas:
Proceso continuo de diálogo y negociación.

Beneficios estratégicos:
Acuerdos realistas, confianza mutua, mejor colaboración, cumplimiento de beneficios.

El riesgo de no alinear:
Conflictos, resistencia, decisiones erróneas, insatisfacción.



ROLES Y RESPONSABILIDADES
(¿Quién interviene?)



Patrocinador (Sponsor)
Orientación estratégica, respaldo institucional.



Director del Proyecto (Líder)
Lidera, facilita el diálogo, gestiona diferencias, mantiene el enfoque estratégico.



Equipo del Proyecto
Información técnica, operativa, factibilidad.



Equipo del Proyecto
Información técnica, operativa, factibilidad.



Interesados (Stakeholders)
Necesidades, preocupaciones, prioridades, criterios de aceptación.

PROCESO DE EJECUCIÓN
(¿Cómo se hace?)



1. Categorizar a los interesados
Clasificar según poder, interés, influencia, impacto yurgencia.



2. Identificar Expectativas
Recopilar, analizar, validar necesidades, separar viables de nnegociables.



3. Organizar discusiones de alineación
Facilitar reuniones, negociar, definir criterios verificables, documentar acuerdos.



4. Aprovechar oportunidades de mentoría
Detectar brechas, conectar mentores con aprendices para fortalecer capacidades.

CAJA DE HERRAMIENTAS
(¿Con qué se hacé?)



Documentos clave	Herramientas de análisis	Facilitación y evaluación	Habilidades interpersonales
Registro de interesados, acta de constitución, declaración del alcance, documentos de requisitos, criterios de aceptación.	Matrices de poder/interés, poder/influencia, impacto/ urgencia, modelo de prominencia, análisis de brechas.	Talleres, encuestas, entrevistas, KPI, definición de Términos de Referencia (ToR), acuerdos de consenso.	Escucha activa, comunicación efectiva, inteligencia emocional, liderazgo y negociación facilitadora.

CLAVE DEL EXAMEN PMP®



Alinear ≠ Decir "Si" a Todo

No es complacer cada solictud, sino facilitar el diálogo, evaluar alternativas viables y acordar expectativas realistas.

Gestión continua: El Director del Proyecto debe velar activamente durante todo el proyecto para que las expectativas permanezcan alineadas.

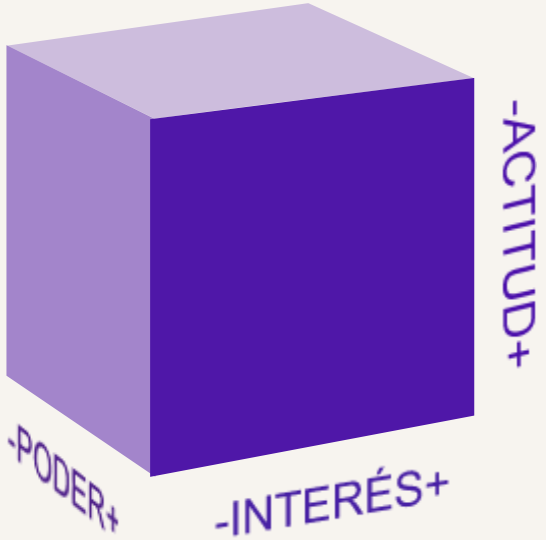
Gemini Notebook

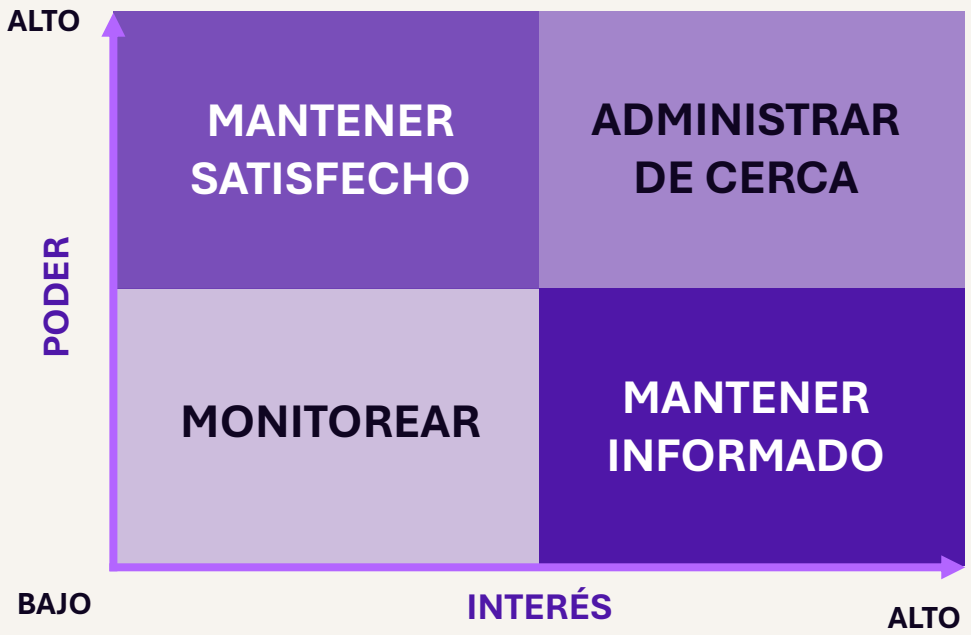
Paso 1: Categorizar Interesados - Mapeo de Interesados

Utilice dos dimensiones para mapear a los interesados:

- Cuadrícula de poder/interés
- Cuadrícula de poder/influencia
- Cuadrícula de impacto/influencia

O utilice tres dimensiones: un **cubo**, para perfeccionar aún más el análisis.





Método:

- Coloque a cada interesado en la cuadrícula (*no utilice nombres*).
- Utilice las mismas etiquetas de los cuadrantes, pero cambie las etiquetas de los ejes.

© 2025 Project Management Institute | PMI.ORG

Paso 1: Categorizar Interesados - Modelo de prominencia



© 2025 Project Management Institute | PMI.ORG

Paso 2: Identificar expectativas - Talleres facilitados

Los talleres facilitados reúnen a los interesados para colaborar en objetivos específicos. En este caso, para alinear expectativas.

Las entrevistas se utilizan para obtener información de los interesados en un entorno individual. Pueden ser estructuradas, con preguntas preparadas, o no estructuradas, permitiendo diálogos fluidos.



© 2025 Project Management Institute | PMI.ORG

Paso 3: Alinear expectativas - Reuniones para alinear expectativas



Involucre a los interesados

Anime a todos los interesados a participar activamente.



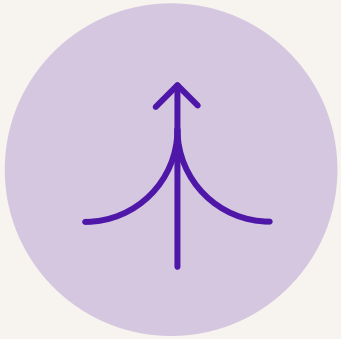
Contribuya con una organización eficaz

Aplique técnicas de facilitación efectivas para gestionar el flujo de la reunión.



Aclare y comunique

Trate de garantizar que todas las personas tengan una comprensión común de los objetivos del proyecto.



Genere consenso

Reúna datos e información pertinentes sobre el estado del proyecto, los objetivos y las expectativas de los interesados.

© 2025 Project Management Institute | PMI.ORG

Paso 3: Alinear expectativas - Criterios de éxito del proyecto

Entrevistar a los **interesados.**
Recopilar **juicio de expertos** sobre los criterios de éxito técnico.
Comprobar:

- **Indicadores clave de rendimiento (KPI)** organizacionales (programa, operaciones)
- Lecciones aprendidas y datos históricos
- Política de calidad
- Requisitos de las pruebas de aceptación del usuario



- *Criterios de notificación y verificación de los objetivos.*
- *Identificación de los **criterios de aceptación** de los entregables y objetivos para cada prueba*



- *Además de los resultados de la iteración, también podría identificarse para el proyecto una **definición de terminado (DoD)** .*

INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO (KPI)



Métrica definida por el liderazgo de una organización, que se utiliza para evaluar su progreso hacia el cumplimiento de los objetivos o estados finales identificados en sus objetivos o metas, lo que ayuda a lograr la alineación estratégica.

© 2025 Project Management Institute | PMI.ORG

Paso 3: Alinear expectativas - Validación y alineación periódica



Involucre a los interesados en forma periódica, para validar las expectativas que tengan y alinearlas con los objetivos de su proyecto.

Aclare cualquier malentendido y aborde aquellas expectativas que tal vez no sean factibles dentro del alcance del proyecto.

Implemente ciclos de retroalimentación.

Documente acuerdos y decisiones.

© 2025 Project Management Institute | PMI.ORG

Paso 4: Organizar y aprovechar las oportunidades de mentoría



Defina su propósito y objetivos

Defina claramente los objetivos del programa de mentoría.



Evalúe sus necesidades

Identifique las lagunas en habilidades o conocimientos dentro de su organización.



Reclute y seleccione participantes

Identifique y reclute posibles mentores y aprendices.

© 2025 Project Management Institute | PMI.ORG

PMP®

ESPACIO DE PARTICIPACIÓN

PREGUNTAS Y RESPUESTAS



¿Qué conceptos de esta Tarea ECO necesitas aclarar?

Comparte tus dudas sobre su aplicación en el examen PMP®.

05:00
MINUTOS

Preguntas Situacionales

Pregunta 1

María dirige un proyecto de implementación de un sistema ERP para una empresa multinacional. Durante las reuniones de seguimiento observa que el director financiero solicita reportes semanales detallados, mientras que el director de operaciones solo desea recibir información cuando exista algún riesgo significativo. Adicionalmente, el patrocinador exige participar directamente en las decisiones de cambio. María necesita definir una estrategia de involucramiento adecuada para cada interesado. ¿Qué debería hacer primero?

A. Elaborar un plan de comunicaciones único para todos los interesados con el fin de garantizar consistencia en la información.
B. Realizar un mapeo de interesados utilizando criterios como poder, interés, influencia o impacto para comprender mejor sus necesidades de involucramiento.
C. Solicitar al patrocinador que determine qué información debe recibir cada interesado.
D. Limitar la comunicación a los interesados con autoridad para aprobar cambios y presupuesto.

© 2025 Project Management Institute | PMI.ORG

Preguntas Situacionales

Pregunta 2

Durante un proyecto de construcción de una planta industrial, varios interesados expresan expectativas diferentes sobre lo que significa que el proyecto sea considerado exitoso. El cliente enfatiza la fecha de entrega, el área de operaciones prioriza el desempeño de los equipos y la gerencia financiera se enfoca en la rentabilidad. El director del proyecto observa que no existe una definición común de éxito. ¿Qué debería hacer a continuación?

A. Definir internamente los criterios de éxito junto con el equipo del proyecto para acelerar la ejecución.
B. Esperar a que los entregables principales estén terminados para validar si los interesados están satisfechos.
C. Facilitar discusiones con los interesados, recopilar criterios de éxito, revisar KPI organizacionales y acordar criterios de aceptación verificables.
D. Solicitar al patrocinador que establezca unilateralmente los criterios de éxito para evitar conflictos.

© 2025 Project Management Institute | PMI.ORG

Preguntas Situacionales

Pregunta 3

Luis está facilitando una reunión para alinear expectativas entre un grupo de usuarios, el patrocinador y varios líderes funcionales. Después de una hora de discusión, algunos participantes dominan la conversación, otros permanecen en silencio y comienzan a surgir desacuerdos sobre las prioridades del proyecto. Luis teme que la reunión termine sin resultados concretos. ¿Cuál sería la mejor acción?

A. Finalizar la reunión y solicitar que cada interesado envíe sus expectativas por correo electrónico.
B. Aplicar técnicas de facilitación que promuevan la participación activa de todos los asistentes, aclaren malentendidos y ayuden a construir consenso.
C. Solicitar al patrocinador que tome una decisión inmediata sobre las prioridades para evitar más debate.
D. Registrar únicamente las expectativas de los interesados con mayor autoridad organizacional.

© 2025 Project Management Institute | PMI.ORG

PMP®

Definición y constitución de la gobernanza

Tarea ECO 3.1

© 2025 Project Management Institute, Inc. Todos los derechos reservados.

Learning

Tarea ECO 3.1 : Definición y constitución de la gobernanza

¿Quiénes intervienen?



Patrocinador (Sponsor)
Proporciona orientación estratégica, apoyo y respaldo continuo al proyecto.

Director del Proyecto
Implementa y coordina la gobernanza dentro de la autoridad delegada, trabajando junto al patrocinador, la PMO y los comités.

Comités de Gobernanza y Equipo
Los comités toman decisiones de alto nivel según su autoridad, y el equipo ejecuta el trabajo respetando el marco de reglas establecido.

Oficina de Dirección de Proyectos (PMO)
Establece estándares metodológicos y supervisa el cumplimiento de las normas organizacionales.

¿Qué es la Gobernanza del Proyecto?

Marco de referencia y supervisión
Es el conjunto de estructuras, reglas y mecanismos de toma de decisiones que orientan y supervisan la dirección del proyecto.



Delimitación de autoridad y escalamiento
Define quién tiene poder para tomar decisiones, qué procedimientos seguir, cómo medir el éxito y cuándo elevar problemas o cambios a niveles superiores.

¿Cómo se constituye e implementa?



Paso 1: Definir estructuras, reglas y procedimientos
Establecer roles, niveles de autoridad, políticas, estándares éticos y requisitos de información considerando los activos de los procesos organizacionales (OPA).

Paso 2: Establecer métricas de éxito
Determinar indicadores para evaluar tanto el valor y resultados generados como el desempeño en alcance, cronograma, presupuesto y calidad.

Paso 3: Definir rutas y umbrales de escalamiento
Fijar los límites de autoridad y tolerancias para saber qué decisiones toma el equipo, cuáles el director del proyecto, y cuáles se elevan al patrocinador o comité.

¿Con qué elementos se ejecuta?



Documentos y Estándares
Políticas, procedimientos, plantillas, OPA, factores ambientales de la empresa (EEF), planes de dirección y códigos de ética.

Estructuras Organizacionales
Consejos de gobernanza, comités de dirección, PMO, patrocinador y niveles formales de autoridad.





Herramientas de Medición y Control
KPI, métricas de desempeño, criterios de aceptación, tableros de control y procedimientos de escalamiento.

Mecanismos de Supervisión y Prácticas
Revisiones de fase e iteración, informes de desempeño, comunicación transparente, auditorías y seguimiento de acciones.



¿Por qué es imprescindible?



Toma de decisiones oportuna y transparente
Proporciona reglas claras que evitan actuaciones fuera de los límites de autoridad y aseguran la alineación estratégica.



Mitigación de riesgos y gestión de desviaciones
Reduce riesgos, asegura el cumplimiento normativo y facilita el escalamiento controlado cuando se superan las tolerancias.



Aseguramiento del valor
Garantiza que el proyecto no solo se ejecute de forma correcta, sino que entregue los beneficios y resultados esperados por la organización.



Alineación del proyecto con el valor estratégico
Su estructura de gobernanza vincula la iniciativa con los objetivos organizacionales, maximizando la probabilidad de éxito y un impacto sostenible.

Clave Fundamental para el Examen PMP®

La gobernanza NO es gestionar el día a día.

Su función es establecer el marco de autoridad y supervisión. El director del proyecto debe actuar dentro de sus facultades delegadas y escalar oportunamente cuando se superen los umbrales o tolerancias permitidas.

Gemini Notebook

Gobernanza de un proyecto

Marco de referencia, funciones y procesos que guían las actividades de dirección de proyectos con el fin de cumplir o superar los objetivos previstos del proyecto.

Beneficios clave:

- Ofrece un único punto de responsabilidad
- Abarca todo el ciclo de vida del proyecto

El tipo de gobernanza varía entre organizaciones y proyectos.



© 2025 Project Management Institute | PMI.ORG

Gobernanza del proyecto: ¿De qué tipo y cuánta?



Un exceso de gobernanza puede molestar a los interesados, mientras que una gobernanza relajada puede conducir a una falta de involucramiento o responsabilidad de los interesados.

Gobernanza:

- Normalmente ya está en vigor: la establece una oficina de dirección de proyectos o se ajusta a las políticas de la organización.
- Depende de la importancia estratégica del proyecto, sus restricciones o los requisitos de supervisión



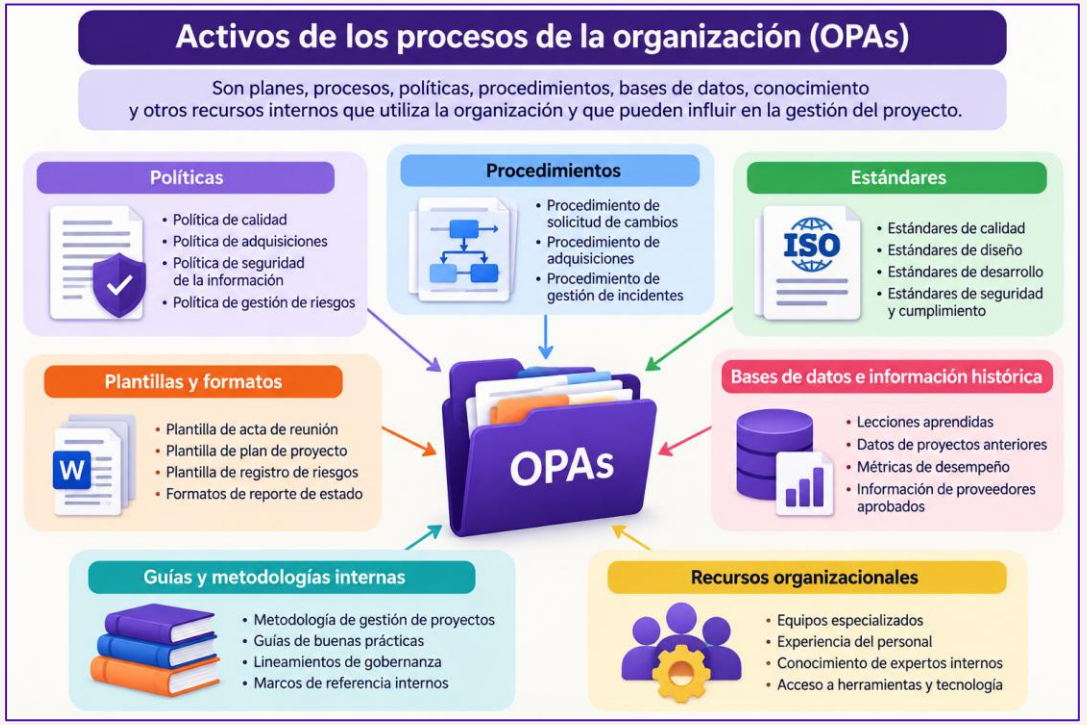
- *Es crítica para gestionar cambios en el entorno empresarial interno o externo, además de desviaciones del presupuesto, alcance, cronograma, recursos o calidad.*
- *La supervisión de la gestión presupuestaria es un área clave de gobernanza*

© 2025 Project Management Institute | PMI.ORG

Paso 1: Definir estructuras, reglas y procedimientos

Establecer roles, niveles de autoridad, políticas, estándares éticos y requisitos de información considerando los activos de los procesos organizacionales (OPA).

- Estructura y Roles
- Niveles de Autoridad
- Políticas (principios, criterios y directrices)
- Estándares Éticos
- Requisitos de Información

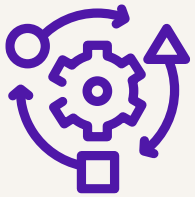


Consejo de gobernanza: (Consejo del proyecto o Consejo directivo)



¿Alguien tiene experiencia con el consejo de gobernanza de algún proyecto? Describa cómo funciona para su proyecto.

- Proporciona supervisión del proyecto
- Puede incluir a los patrocinadores del proyecto, gerentes sénior y recursos de la oficina de dirección de proyectos
- Puede ser responsable de:
  - Revisar los entregables clave
  - Proporcionar orientación para tomar decisiones en el proyecto



Los proyectos que utilizan Scrum o SAFe® usan consejos de gobernanza intermedios que hacen de enlace entre la gobernanza del proyecto y la gobernanza organizacional.

© 2025 Project Management Institute | PMI.ORG

Gobernanza del proyecto: Componentes

Procesos para:

- Cambio
- Comunicación
- Documentación (por ejemplo, plan para la dirección del proyecto)
- Toma de decisiones
- Alineación de los interesados internos con los requisitos del proceso del proyecto
- Revisión y aprobación de cambios por encima del nivel de autoridad del director del proyecto
- Identificación, escalamiento y resolución de riesgos e incidentes
- Análisis de las revisiones de etapas o fases
- Directrices para alinear la gobernanza del proyecto y la estrategia organizacional
- Ciclo de vida del proyecto y enfoque de desarrollo
- Organigrama del proyecto con inclusión de roles
- Criterios de aceptación de los entregables y del éxito del proyecto
- Relación entre el equipo del proyecto, los grupos organizacionales y los interesados externos

© 2025 Project Management Institute | PMI.ORG

Oficina de dirección de proyectos

Entidades organizativas, normalmente establecidas como departamentos o equipos, encargadas principalmente de centralizar las actividades relacionadas con la gestión de carteras, programas y/o proyectos. La naturaleza de estas actividades puede variar según las necesidades únicas de cada organización.



Gestión de recursos



Desarrollo del enfoque



Capacitación y supervisión



Cumplimiento del monitoreo



Gestión de documentación



Coordinación de la comunicación

Muchas organizaciones grandes y consolidadas orientadas a proyectos tienen una oficina de dirección de proyectos*, aunque no son un requisito para la práctica de la dirección de proyectos.*

© 2025 Project Management Institute | PMI.ORG

Tipos de oficinas de dirección de proyectos



De apoyo

- Desarrollan prácticas, metodologías, estándares y plantillas preferidas.
- Capacitan, orientan, forman y guían a los directores de proyectos.



De control

- Monitorean el cumplimiento de los estándares, políticas, procedimientos y plantillas de dirección de proyectos a través de auditorías de proyectos.



De dirección

- Administran recursos compartidos.
- Coordinan la comunicación entre proyectos.



Centros de excelencia ágiles

- Forman a los equipos.
- Desarrollan una mentalidad, habilidades y capacidades ágiles en toda la organización.
- Actúan como mentores de patrocinadores y dueños de productos.

© 2025 Project Management Institute | PMI.ORG

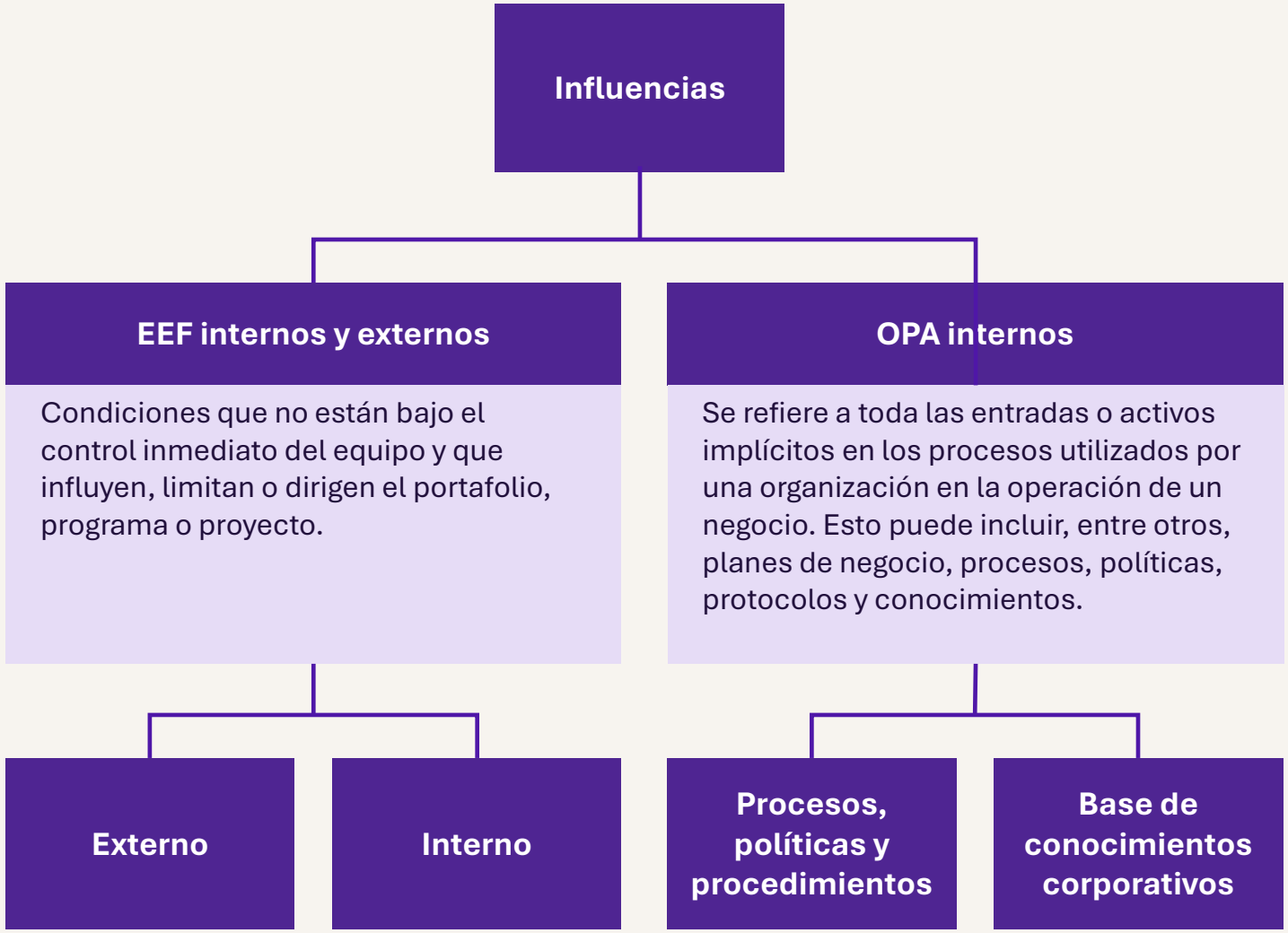
Influencias organizacionales

Factores ambientales de las empresas (EEF)

- internos y externos a la organización

Activos de los procesos organizacionales (OPA)

- Políticas, procedimientos y plantillas del proyecto
- Información histórica del proyecto



© 2025 Project Management Institute | PMI.ORG

Alineación de gobernanza: portafolios, programas y dirección de proyectos

Dirección de portafolios	Conjunto de portafolios, programas, proyectos y operaciones subsidiarias que se gestionan en forma grupal para lograr objetivos estratégicos.	Se alinea con las estrategias de negocios
Dirección de portafolios	Grupo de proyectos relacionados, programas subsidiarios y actividades del programa que se gestionan de manera coordinada, para obtener beneficios que no se obtendrían si se gestionaran de manera individual.	Controla los componentes y las interdependencias para obtener beneficios
Dirección de proyectos	Emprendimiento temporal que se emprende para crear un producto, servicio o resultado único.	Permite alcanzar las metas y los objetivos de la organización

© 2025 Project Management Institute | PMI.ORG

Paso 2: Establecer métricas de éxito

Determinar indicadores para evaluar tanto el valor y los resultados generados como el desempeño en alcance, cronograma, presupuesto y calidad.

- Valor y resultados generados
- Desempeño en alcance, cronograma, presupuesto y calidad



© 2025 Project Management Institute | PMI.ORG

Éxito de un proyecto



Un proyecto es:

Una iniciativa temporal en un contexto único que se emprende para crear valor.



El éxito de un proyecto es:

La opinión y percepción consensuada entre los beneficiarios previstos, otros interesados y los participantes involucrados de que el proyecto aportó un valor que justificó el esfuerzo y los gastos.

© 2025 Project Management Institute | PMI.ORG

Dimensión 1: éxito del valor y los resultados de proyectos

- Miden la eficacia en obtener valor para el negocio
- Obtienen valores durante el transcurso del proyecto, después de la finalización o a largo plazo
- Reflejan logros estratégicos:
  - Ventas, retorno de la inversión (ROI), nuevos clientes
  - Posición en el mercado, innovación
  - Cumplimiento y sostenibilidad



Éxito de los resultados de proyectos

© 2025 Project Management Institute | PMI.ORG

Dimensión 2: éxito de los procesos de dirección de proyectos

- Medición de la adhesión a las restricciones:
  - Presupuesto
  - Alcance
  - Cronograma
  - Calidad
- Evaluación por el lado de la ejecución



Éxito de los resultados de proyectos

© 2025 Project Management Institute | PMI.ORG

Paso 3: Definir rutas y umbrales de escalamiento

Fijar los límites de autoridad y tolerancias para saber qué decisiones toma el equipo, cuáles el director del proyecto y cuáles se elevan al patrocinador o comité.

- Límites de autoridad para los diversos roles
- Tolerancias de las desviaciones antes de tomar acciones de escalamiento
- Rutas de escalamiento para cambios, bloqueadores, incidentes y riesgos

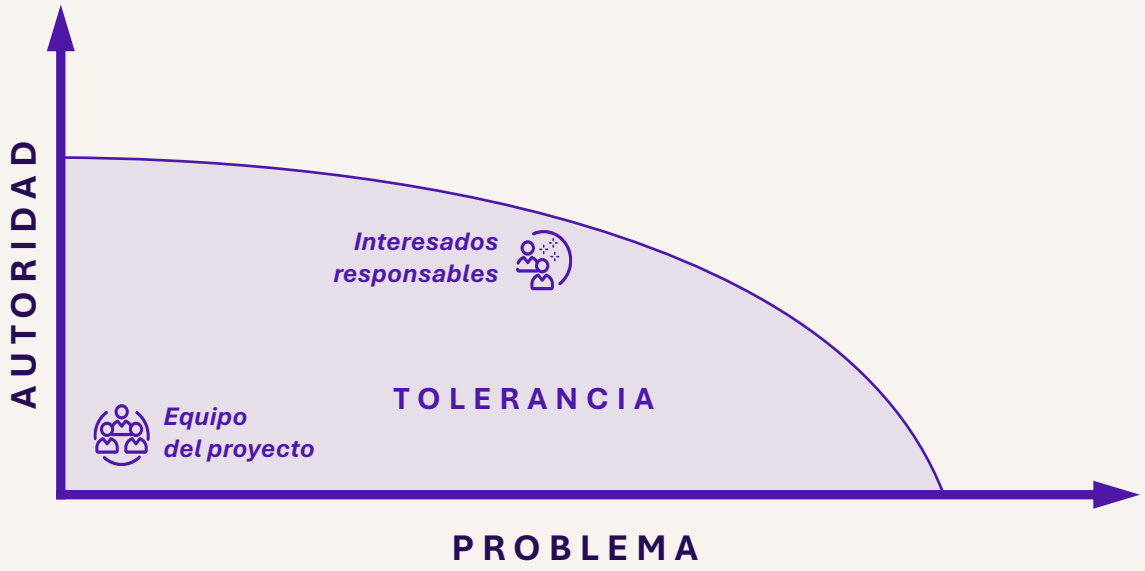


© 2025 Project Management Institute | PMI.ORG

La gobernanza define los procedimientos de escalamiento

Para problemas fuera de los **umbrales** o los niveles de **tolerancia** de un proyecto:

- Escale al interesado responsable que está autorizado a tomar medidas.
- Sin embargo, si el incidente está dentro del umbral, trabaje con el equipo para encontrar una solución.



UMBRAL

Valor predeterminado de una variable medible del proyecto que representa un límite y requiere que se tomen medidas si se alcanza.

TOLERANCIA

Descripción cuantificada de la variación aceptable para una calidad, un riesgo, un presupuesto u otro requisito del proyecto.

© 2025 Project Management Institute | PMI.ORG

Gobernanza y Ciclos de Vida de Proyectos



La gobernanza del proyecto establece el marco de autoridad, las reglas, los mecanismos de supervisión y los criterios para tomar decisiones durante todo su ciclo de vida, y su aplicación se adapta al enfoque de desarrollo.

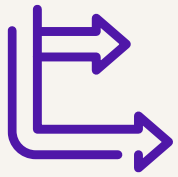
- Predictivo: utiliza controles formales, aprobaciones por fases y gestión integrada de cambios.
- Adaptativo: favorece decisiones frecuentes, autonomía delegada, revisiones iterativas y ajustes basados en la retroalimentación.
- Híbrido: combina controles formales y mecanismos flexibles según las características de cada componente del proyecto.

© 2025 Project Management Institute | PMI.ORG

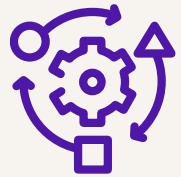
Gobernanza y ciclos de vida: una visión sistémica

El sistema de gobernanza funciona a la par del sistema de entrega de valor: el **ciclo de vida de un proyecto**.

¿Por qué? Para permitir flujos de trabajo fluidos, gestionar incidentes y apoyar la toma de decisiones.



Entrega de valor *como producto* de un ciclo de vida



Entrega de valor *integrada* en el ciclo de vida

Recuerde el principio de la dirección de proyectos: ***reconocer, evaluar y responder a las interacciones del sistema***

CICLO DE VIDA DE UN PROYECTO

Serie de fases por las que pasa un proyecto desde su inicio hasta su finalización.

© 2025 Project Management Institute | PMI.ORG

Puntos de control de la gobernanza: Puntos de revisión de fase e iteraciones

 **Predictivo**	 **Adaptativo**
Dividir el trabajo en fases	Dividir el trabajo en iteraciones
Analizar los resultados en un punto de revisión de fase, también conocido como puerta de gobernanza, punto de decisión o punto de control	Revisar los resultados al final de las iteraciones
Decidir: • Continuar a la siguiente fase • Continuar con las modificaciones, o • Finalizar un proyecto o programa	Recopilar comentarios y tomar medidas para mejorar el valor en la siguiente iteración
	Continuar hasta que se cumplan los criterios de aceptación del cliente (por ejemplo, la definición de terminado) o hasta que finalice el proyecto.

© 2025 Project Management Institute | PMI.ORG

Gobernanza en proyectos adaptativos

La gobernanza en proyectos adaptativos puede:

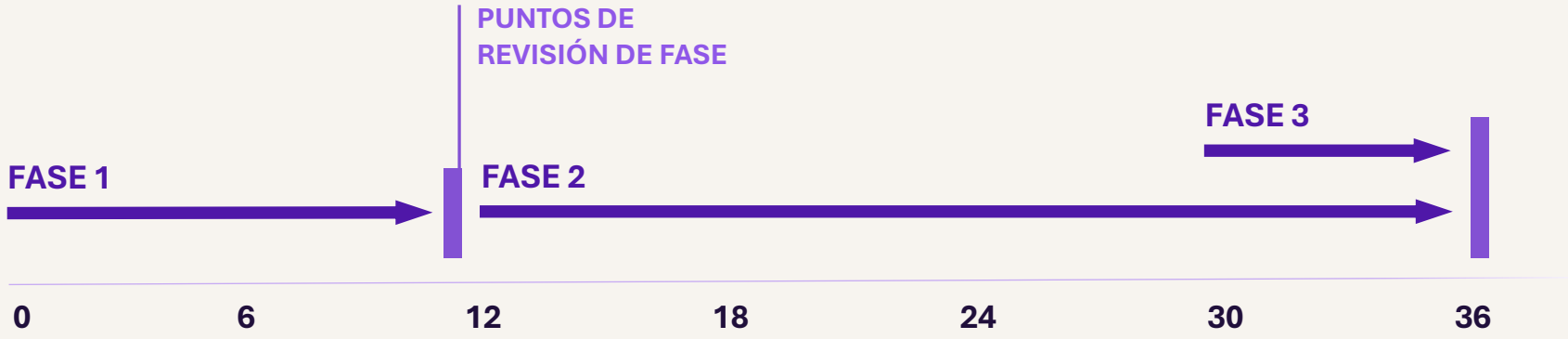
- Documentar los resultados y las expectativas
- Proporcionar una visión clara del estado del proyecto a partir de:
  - Definición de las expectativas y los resultados de iteraciones/sprints
  - Liberaciones en fechas específicas
  - Monitoreo en tiempo real de la producción del proyecto a través de reuniones de coordinación diarias

Los **enfoques iterativos** permiten identificar los resultados basados en el valor de manera más rápida y menos costosa que los enfoques predictivos.

© 2025 Project Management Institute | PMI.ORG

Fases del Proyecto: Relaciones

Las fases de un proyecto son conjuntos de actividades del proyecto relacionadas de manera lógica, que culminan en la finalización de uno o más entregables. Por lo general, los resultados de una fase son el punto de entrada para la siguiente fase. Los proyectos pueden tener relaciones **secuenciales** o **superpuestas**.



Relación secuencial

Relación consecutiva entre fases: las fases se suceden una tras otra, sin superposición.

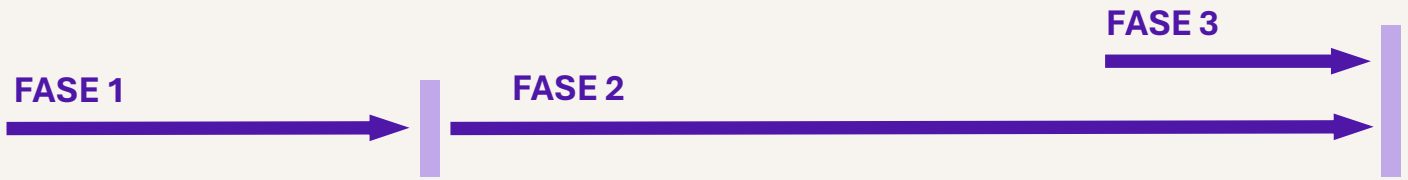
Relación superpuesta

Relación de solapamiento entre fases: las fases se ejecutan en forma simultánea.

© 2025 Project Management Institute | PMI.ORG

Aplicación de la gobernanza a las fases predictivas de un proyecto





Al comienzo de una fase:	• Verifique y valide las suposiciones del proyecto. • Analice los riesgos. • Proporcione explicaciones detalladas de los entregables de la fase.
Al finalizar:	• Se producen entregables clave. • Revisión para garantizar la integridad y la aceptación.

Si se encuentran riesgos de gran importancia, ya no se necesitan entregables o cambian los requisitos, se dará por terminada una fase o el proyecto.

© 2025 Project Management Institute | PMI.ORG

PMP®

ESPACIO DE PARTICIPACIÓN

PREGUNTAS Y RESPUESTAS



¿Qué conceptos de esta Tarea ECO necesitas aclarar?

Comparte tus dudas sobre su aplicación en el examen PMP®.

05:00
MINUTOS

Preguntas Situacionales

Pregunta 1

Una empresa de telecomunicaciones está ejecutando un proyecto estratégico para desplegar infraestructura 5G a nivel nacional. Durante una reunión de seguimiento, el director del proyecto informa que el proyecto se encuentra dentro del presupuesto y del cronograma aprobados. Sin embargo, los estudios posteriores al despliegue muestran que la adopción por parte de los clientes es significativamente menor a la esperada y que los beneficios comerciales proyectados difícilmente se alcanzarán. ¿Cuál es la mejor evaluación de la situación?

A. El proyecto es exitoso porque cumple con las restricciones de presupuesto y cronograma.
B. El proyecto es exitoso porque los entregables fueron completados y aceptados.
C. El proyecto presenta éxito en los procesos de dirección, pero no necesariamente en los resultados del proyecto.
D. El proyecto no puede evaluarse hasta varios años después de su cierre.

© 2025 Project Management Institute | PMI.ORG

Preguntas Situacionales

Pregunta 2

Durante la ejecución de un proyecto de modernización de una planta industrial, el costo acumulado supera el límite permitido por la organización. El director del proyecto revisa el plan de gobernanza y verifica que la desviación excede los niveles autorizados para su rol. El equipo propone varias acciones correctivas, pero ninguna puede implementarse sin una aprobación superior. ¿Qué debería hacer el director del proyecto?

A. Implementar inmediatamente la solución que considere más conveniente para evitar más retrasos.
B. Escalar la situación al interesado o nivel de autoridad definido por la gobernanza del proyecto.
C. Esperar hasta la siguiente revisión de fase para informar el problema.
D. Ajustar el presupuesto del proyecto para mantener la desviación dentro de los límites permitidos.

© 2025 Project Management Institute | PMI.ORG

Preguntas Situacionales

Pregunta 3

Una organización desarrolla productos digitales mediante enfoques ágiles. Después de cada iteración, el equipo presenta una versión funcional del producto a los usuarios, recopila comentarios y ajusta las prioridades para la siguiente iteración. Algunos ejecutivos cuestionan si este enfoque proporciona suficiente gobernanza porque no existen revisiones formales de fase como en los proyectos predictivos. ¿Qué debería responder el director del proyecto?

A. La gobernanza solo existe en proyectos predictivos que utilizan revisiones de fase y puertas de control.
B. Los proyectos ágiles reemplazan completamente la gobernanza por la autoorganización de los equipos.
C. La gobernanza adaptativa utiliza revisiones al final de las iteraciones, retroalimentación continua y monitoreo frecuente para apoyar la toma de decisiones.
D. Los proyectos ágiles no requieren mecanismos formales para evaluar resultados o escalar problemas.

© 2025 Project Management Institute | PMI.ORG

Fin de la Lección 2

Learning