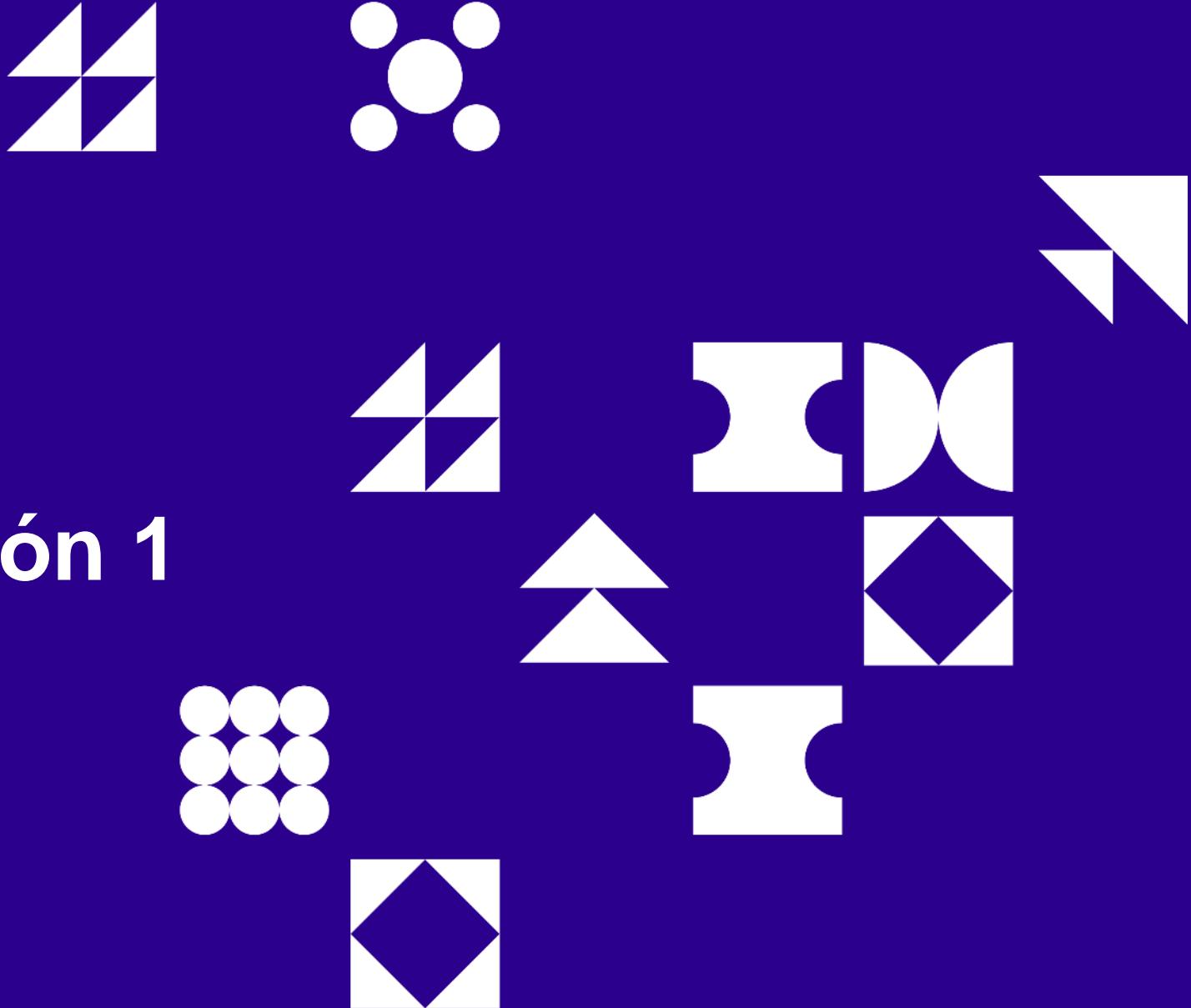


# Inicio de la Sesión 1



# CURSO DE PREPARACIÓN PARA EL EXAMEN PMP® AUTORIZADO POR EL PMI®

Versión 3.2 | Edición 2023



# Bienvenidos

Gracias por unirse al Curso de preparación para el Examen PMP® autorizado por PMI®.

Si han obtenido su Certificación CAPM® con nosotros, ¡les damos la bienvenida de nuevo!

Si provienen de otra formación en dirección de proyectos, certificación o experiencia laboral, nos complace darles la bienvenida a la comunidad de aprendizaje del PMI.

Nos enorgullecen nuestros 50 años de historia en el aprendizaje entre iguales y de afiliación, y les deseamos la mejor de las suertes en su preparación para el Examen PMP®.





**Ing. Juan Villanueva  
Aguinaga**

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



# Presentación del Instructor

Juan Villanueva, ingeniero de sistemas y consultor en gestión de proyectos con amplia experiencia en el campo de la gestión organizacional de proyectos.

Jefe de Consultoría y Desarrollo en Dharma Consulting una empresa proveedora de capacitación virtual de gestión de proyectos y gestión ágil de proyectos para todos los países hispanohablantes.

# Cómo obtener la certificación

---



- Carrera de cuatro años
- 36 meses al frente de proyectos
- 35 horas de educación/capacitación en dirección de proyectos o Certificación CAPM®

— O —

- Título de preparatoria o técnico superior universitario (o equivalente internacional)
- 60 meses como responsable de proyectos
- 35 horas de educación/capacitación en dirección de proyectos o Certificación CAPM®.

# Preguntas del examen PMP

pmi.org/certifications/project-management-pmp/pmp-exam-preparation

## Lista de referencias del examen

Las 10 referencias más citadas de los profesionales voluntarios del proyecto que desarrollan preguntas para el examen aparecen en la lista para que usted conozca sus fuentes. Las fuentes de la Lista de referencias son solo eso: fuentes citadas como parte del desarrollo de las preguntas del examen. La mejor manera de saber qué se cubre en el examen PMP es comprender el [esquema del contenido del examen](#).

- *Gestión de proyectos: un enfoque sistemático para la planificación, programación y control* por Harold Kerzner, publicado por Wiley
- *Gestión eficaz de proyectos: tradicional, ágil, extrema, híbrida* por Robert K. Wysocki, publicado por Wiley
- *Fundamentos de la gestión de proyectos tecnológicos, segunda edición* de Colleen Garton con Erika McCulloch, publicada por MC Press
- *Manual portátil para directores de proyectos, tercera edición* de David Cleland y Lewis Ireland, publicado por McGraw-Hill
- *Gestión de proyectos de tecnología de la información, séptima edición* de Kathy Schwalbe, publicado por Cengage Learning
- *Essential Scrum: una guía práctica para el proceso ágil más popular* por Kenneth S. Rubin, publicado por Addison-Wesley
- *Gestión de proyectos: el proceso de gestión* de Erik Larson, publicado por McGraw-Hill
- *El kit de herramientas de gestión de proyectos: 100 consejos y técnicas para hacer bien el trabajo* por Tom Kendrick, publicado por AMACOM
- Una guía de práctica ágil del Project Management Institute, publicada por Project Management Institute
- Una guía de los conocimientos sobre gestión de proyectos (Guía PMBOK®)\* de Project Management Institute, publicada por Project Management Institute

6ta  
7ma

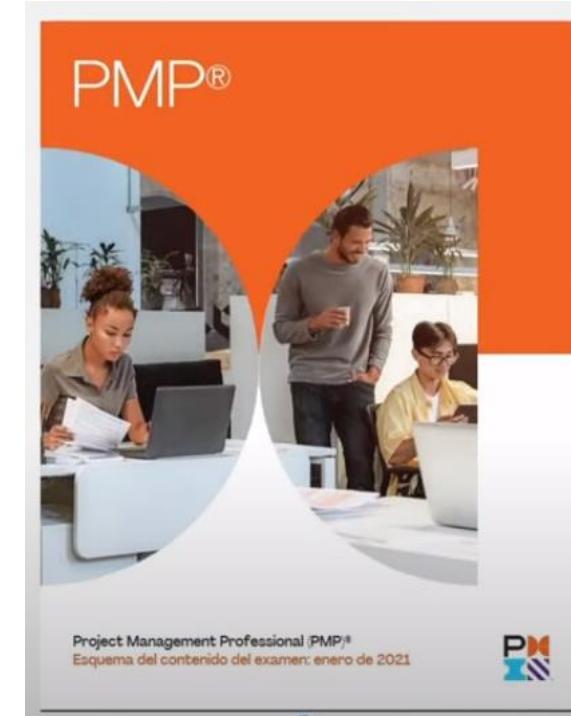
# Temas de aprendizaje



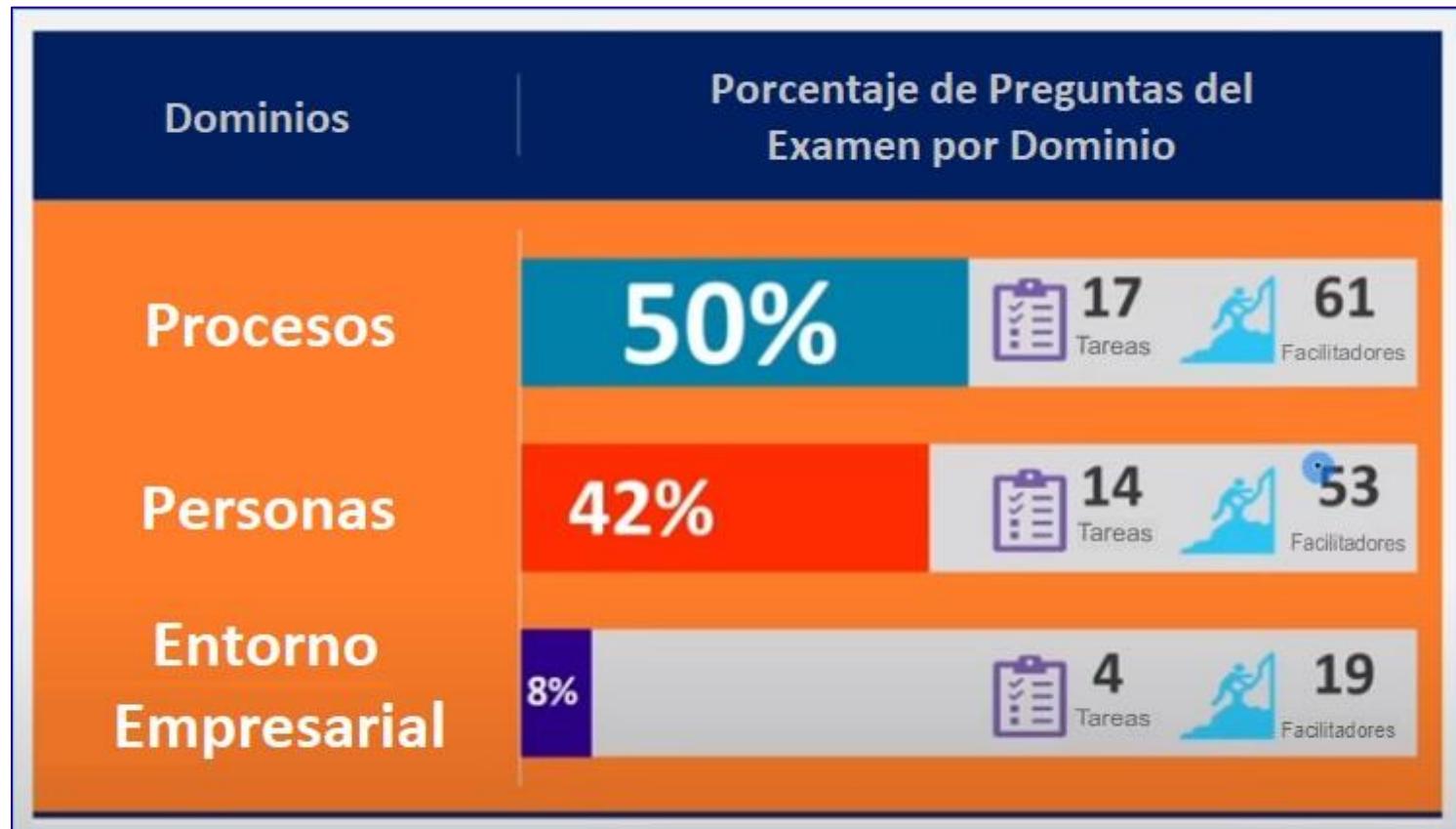
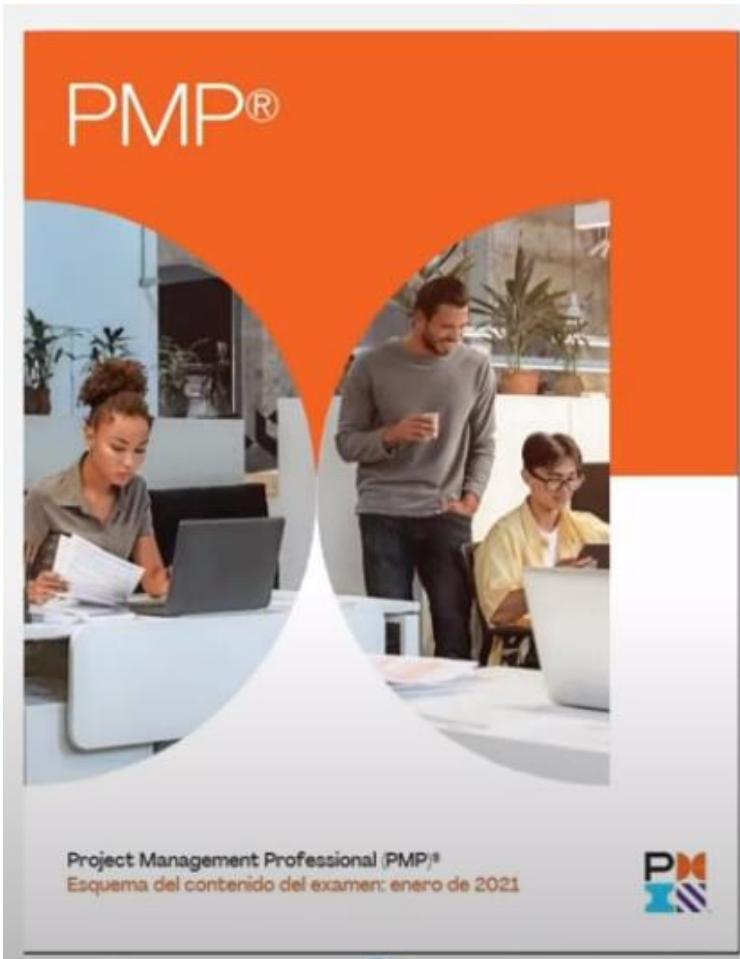
Los temas de aprendizaje de esta capacitación provienen directamente del Esquema de contenido del examen PMP®. El ECO es la base del Examen PMP®.

El contenido ECO correspondiente aparece al final de cada tema, para su consulta.

El ECO fue creado por un grupo de miembros del PMI provenientes de todo el mundo que poseen la Certificación PMP® y trabajan en diversos sectores. Incluye todo lo que creen que ustedes deben saber para hacer su trabajo, así como experiencia y conceptos empresariales más amplios.



# Dominios del ECO

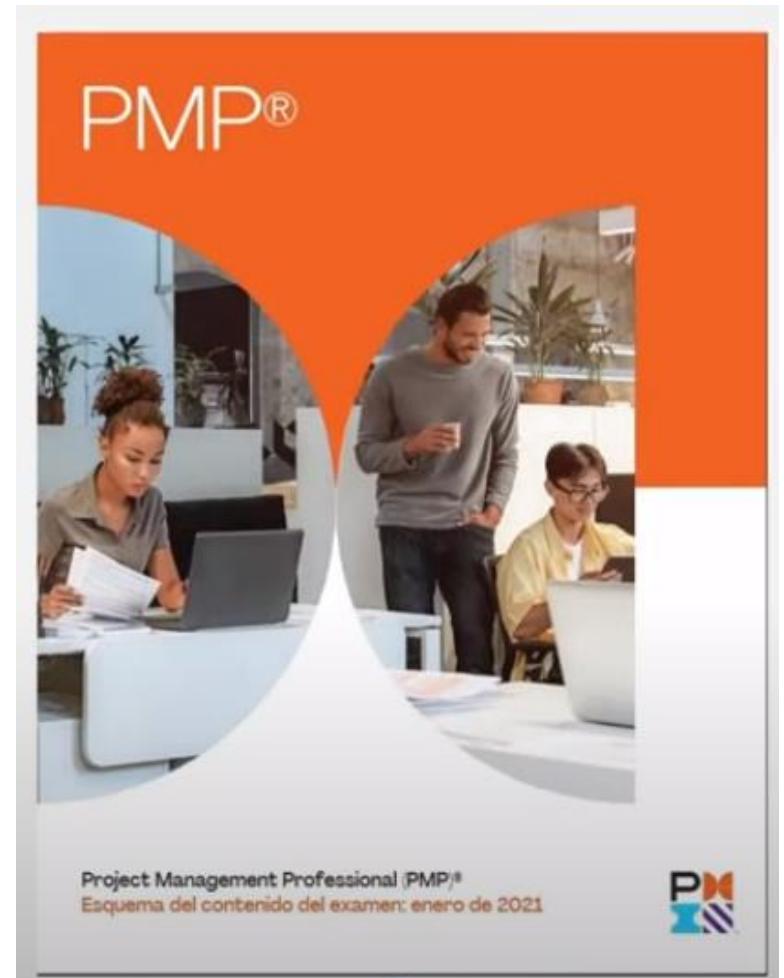


# Tareas y Facilitadores

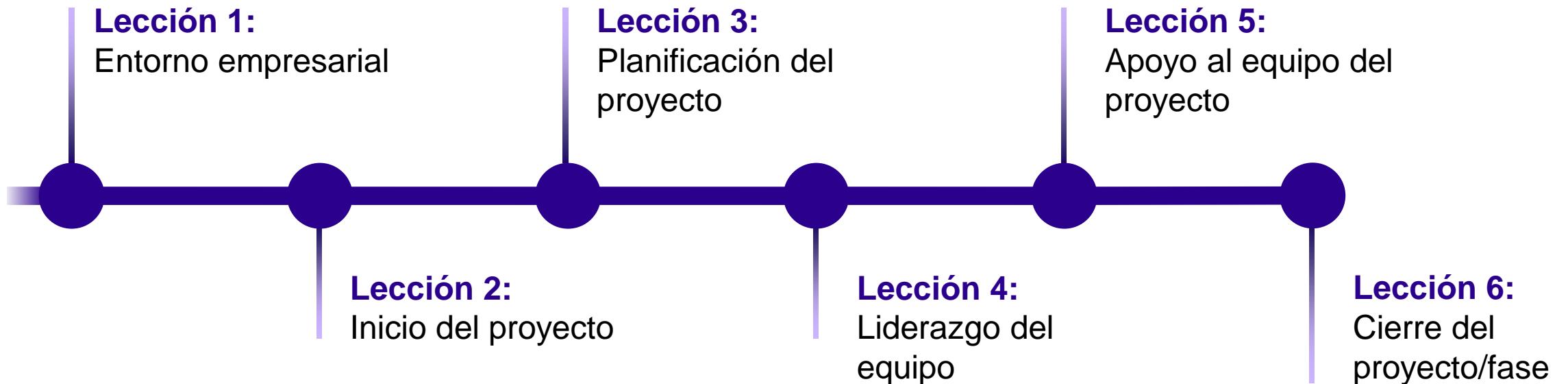
Dominio I		Personas—42 %
<b>Tarea 1</b>	<b>Gestionar conflictos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Interpretar la fuente y la etapa del conflicto</li><li>• Analizar el contexto del conflicto</li><li>• Evaluar/recomendar/conciliar la adecuada resolución del conflicto</li></ul>
<b>Tarea 2</b>	<b>Liderar un equipo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Establecer una visión y misión claras</li><li>• Apoyar la diversidad y la inclusión (p. ej., tipos de comportamiento, proceso de pensamiento)</li><li>• Valorar el Liderazgo de servicio (p. ej., relacionar los principios de liderazgo de servicio con el equipo)</li><li>• Determinar un estilo de liderazgo adecuado (p. ej., directivo, colaborativo)</li><li>• Inspirar, motivar e influenciar a los miembros del equipo e interesados (p. ej., contrato de equipo, contrato social, sistema de recompensas)</li><li>• Analizar la influencia de los miembros del equipo y los interesados</li><li>• Distinguir varias opciones para liderar a varios miembros del equipo e interesados</li></ul>



**133 Facilitadores en total**



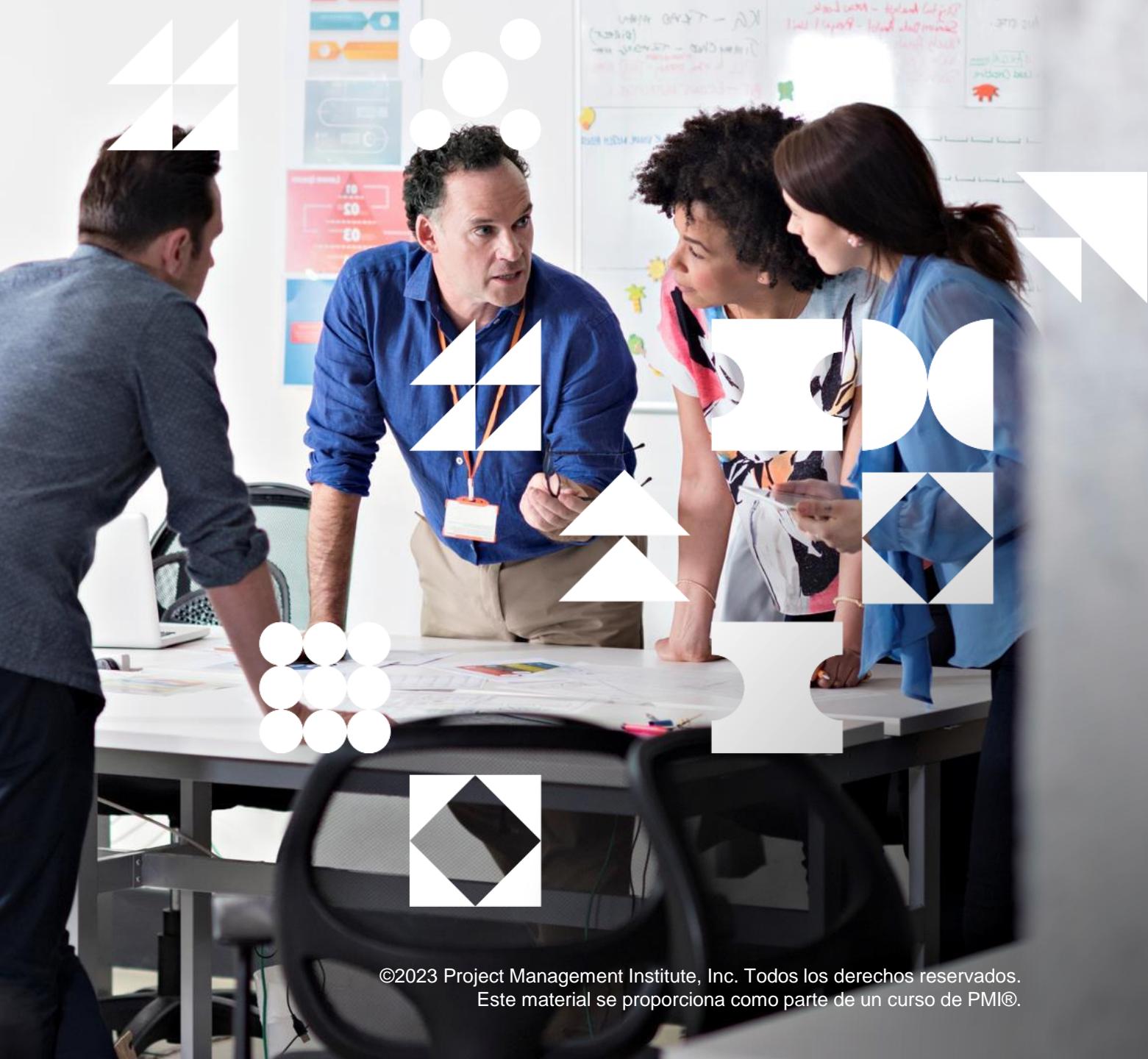
# Contenido

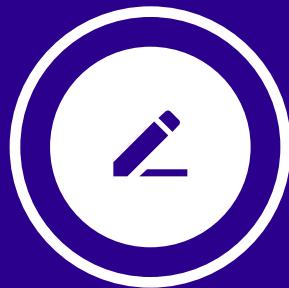


## LECCIÓN 1

# ENTORNO EMPRESARIAL

- Fundamentos
- Alineación estratégica
- Beneficios y valor del proyecto
- Cultura organizacional y gestión de cambios
- Gobernanza del proyecto
- Cumplimiento del proyecto

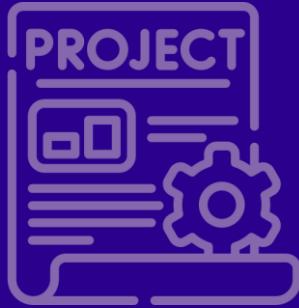




# Fundamentos

## LECCIÓN 1 - TEMA A

# Proyecto



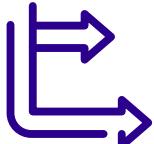
## Un proyecto:

- Crea un producto, servicio o resultado únicos.
- Tiene límite de tiempo.
- Impulsa el cambio.
- Permite la creación de valor para una empresa u organización.

## El éxito del proyecto depende de:

- Madurez del proyecto organizacional
- Eficacia del director del proyecto
- Disponibilidad de fondos y recursos
- Niveles de competencia de los miembros del equipo
- Colaboración y comunicación dentro del equipo y con los interesados clave
- Comprensión del problema central y de las necesidades relacionadas

# Ciclos de vida de la dirección de proyectos y enfoques de desarrollo

	<b>Descripción</b>	<b>Roles clave</b>	<b>Propuesta de entrega de valor</b>
 Predictivo	<p>Enfoque basado en un plan:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Las actividades se completan de manera distinta o lineal.</li><li>La nueva fase comienza únicamente una vez completada la fase anterior.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>El <b>patrocinador del proyecto</b> autoriza el proyecto.</li><li>El equipo es liderado por el <b>director del proyecto</b>.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Los entregables se transfieren al cliente una vez concluido el proyecto.</li><li>Se obtiene valor tanto a corto como a largo plazo.</li></ul>
 Adaptativo	<p>Enfoque basado en el cambio:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>El desarrollo es ágil, incremental o iterativo.</li><li>Hay cadencia por períodos de tiempo preestablecidos (iteraciones/sprints) o flujo continuo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>El <b>dueño del producto</b> controla la propuesta de valor.</li><li>El <b>equipo del proyecto</b> entrega el trabajo.</li><li>Los roles del proceso incluyen al <b>Líder del equipo</b>, al <b>Scrum Master</b>, al <b>coach de Ágil</b> y al <b>facilitador</b>.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>La entrega iterativa o incremental al cliente se realiza durante el ciclo de vida.</li><li>El ciclo de retroalimentación regular por parte de los clientes permite el desarrollo continuo de valor hacia un producto "final".</li></ul>
 Híbrido	Cualquier combinación de las opciones anteriores.		

# Oficina de dirección de proyectos (PMO)\*



*Muchas organizaciones grandes y establecidas orientadas a proyectos tienen una PMO, pero las PMO no son un requisito para la práctica de dirección de proyectos.*

APOYO



DIRECCIÓN



*Cuando respondas las preguntas del examen, asume que hay una PMO en la organización, a menos que la pregunta indique lo contrario.*

# Tipos de PMO

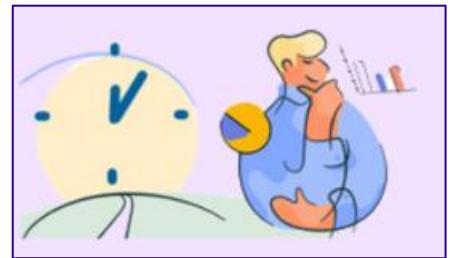
## Solidarias (De apoyo)

- Desarrollan las mejores prácticas, metodologías, estándares y plantillas.
- Proporcionan coaching, orientan, capacitan y guían a los directores de proyectos.



## Controladoras (De control)

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



## Directivas

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





## ACoE vs PMO Ágil

---

### Centros de excelencia Ágil (ACoE)

- También conocidos como *Oficinas de entrega de valor (VDO)*.
- Enfoque en Transformación Organizacional.
- Proporcionan Coaching y Capacitación.
- Fomentan la Mejora Continua.

### PMO Ágil

- Gestión de Proyectos Ágiles.
- Implementación de Herramientas y Técnicas Ágiles.
- Monitoreo y Control de Proyectos.

# PREGUNTAS DE REPASO



# Pregunta Nº 01



Durante una reunión de planificación, un miembro del equipo afirma que una de las siguientes características no es una característica esencial de un proyecto según las definiciones del PMI. ¿Cuál de las siguientes opciones es INCORRECTA?

- a. Un proyecto es temporal y tiene un inicio y un fin definidos.
- b. Un proyecto busca crear un producto, servicio o resultado único.
- c. Un proyecto implica actividades interrelacionadas y coordinadas.
- d. Un proyecto debe repetirse regularmente para asegurar la consistencia.

## Pregunta Nº 02



Un proyecto de desarrollo de software tiene requisitos bien definidos desde el inicio y es crucial asegurar que cada fase cumpla con todos los estándares de calidad antes de pasar a la siguiente. ¿Cuál de los siguientes enfoques de ciclo de vida de desarrollo es más adecuado para este tipo de proyecto?

- a. Enfoque Adaptativo.
- b. Enfoque Iterativo.
- c. Enfoque Predictivo.
- d. Enfoque Híbrido.

## Pregunta Nº 03



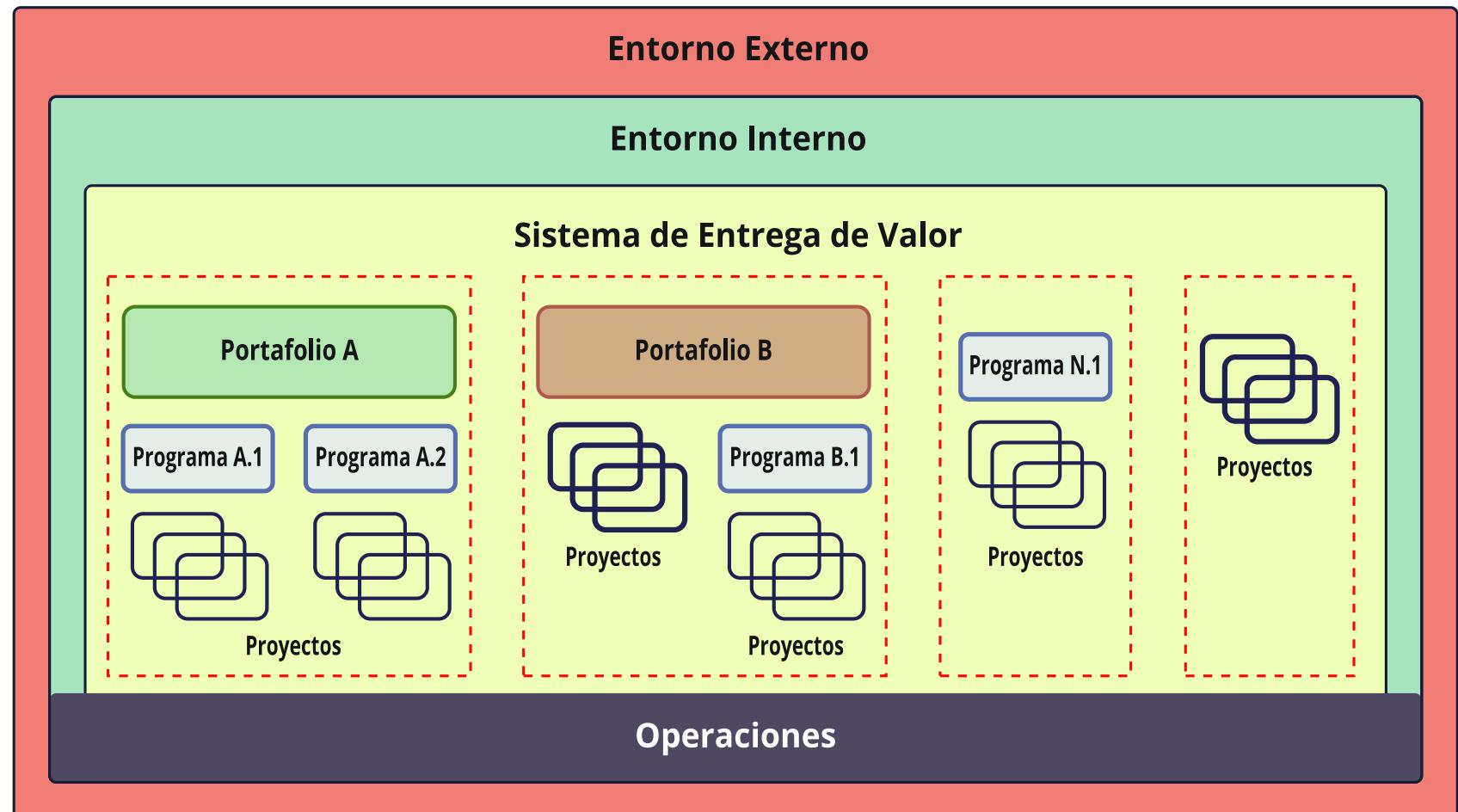
Una organización que maneja múltiples proyectos complejos ha decidido establecer una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) que tomará el control directo de los proyectos y los recursos compartidos, incluidos los directores de proyectos. Esta PMO se encargará de administrar los recursos, coordinar la comunicación entre los proyectos y asegurar que todos los proyectos estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización. ¿Qué tipo de PMO está describiendo la organización?

- a. PMO Solidaria.
- b. PMO Directiva
- c. PMO Controladora.
- d. PMO Funcional.

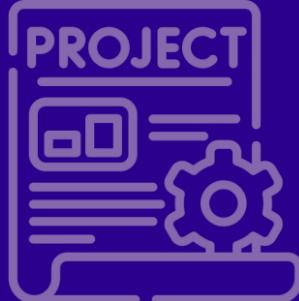
# OPM: Sistema para la entrega de valor



**Dirección de proyectos organizacionales (OPM):** marco de ejecución de la estrategia que coordina la dirección de proyectos, programas, portafolios y operaciones, y que permite a las organizaciones cumplir la estrategia.



# Proyectos, programas, portafolios



## Dirección de portafolios

Conjunto de proyectos, programas, portafolios subsidiarios y operaciones dirigidas en un grupo para lograr objetivos estratégicos

Se alinea con las estrategias empresariales.

## Dirección de programas

Grupo de proyectos relacionados, programas subsidiarios y actividades de programas dirigidos de forma coordinada para obtener beneficios que no se obtendrían si se gestionaran individualmente

Controla los componentes y las interdependencias para obtener beneficios.

## Dirección de proyectos

Parte de un programa o portafolio más amplio, o ambos

Permite la consecución de metas y objetivos organizacionales.

# Estructuras organizacionales

- Funcional
- Matricial
- Orientada a proyectos
- Mixta



La estructura organizacional y la gobernanza afectan/determinan:

- Cómo se interrelacionan los grupos organizacionales y los individuos
- Cuánta autoridad tiene el director del proyecto
- Qué recursos estarán disponibles
- Cómo se llevará a cabo el proyecto

# Autoridad relativa en las estructuras organizacionales

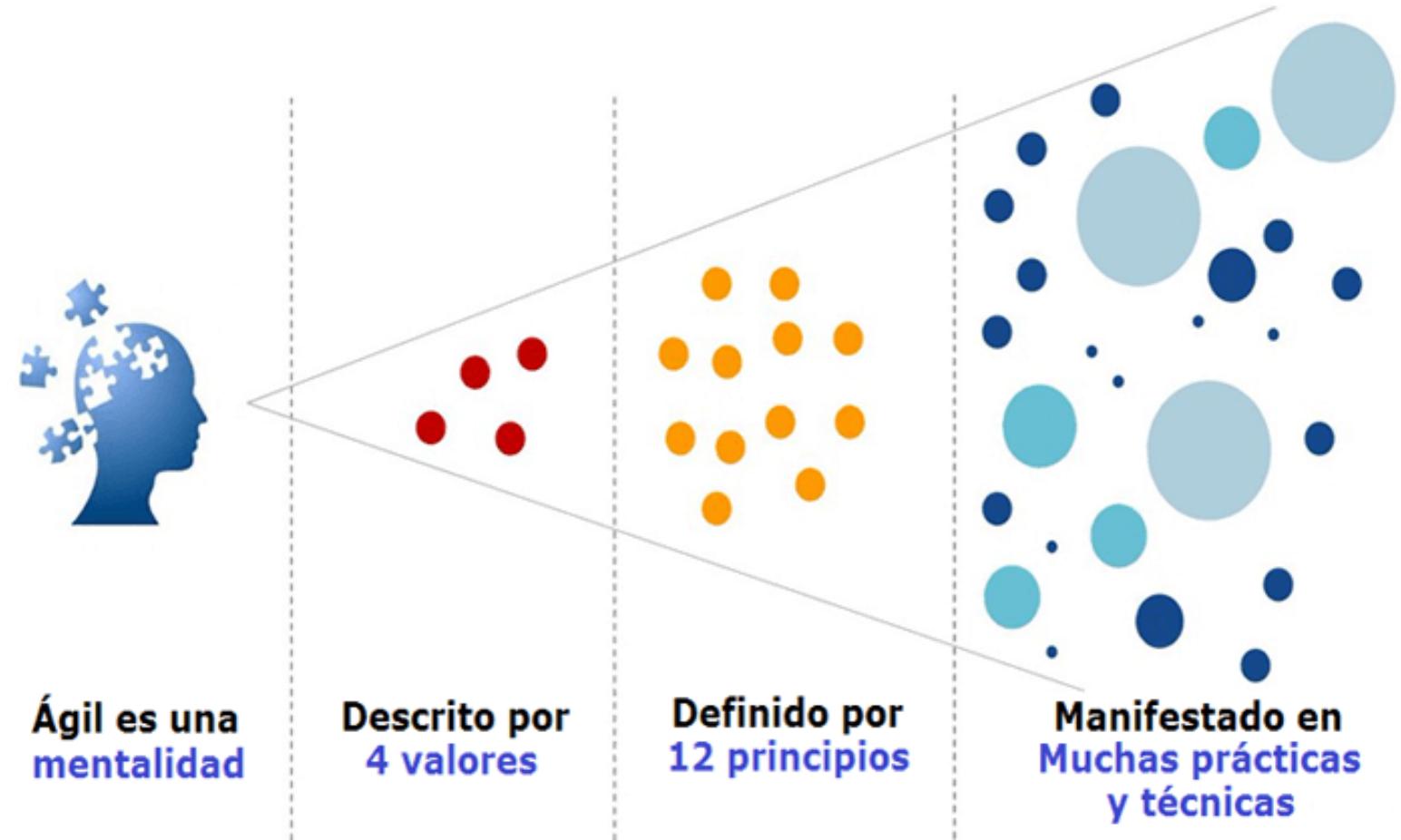
	Funcional	Matricial	Orientada a proyectos
<b>Lealtad de los miembros del equipo</b>	Departamento funcional	Lealtad en conflicto	Proyecto
<b>Informes de los miembros del equipo</b>	Gerente funcional	Tanto el gerente funcional como el director del proyecto	Director del proyecto
<b>Rol del director del proyecto</b>	Rara vez identificado	De coordinador a director integral del proyecto	A tiempo completo y responsable
<b>Rol de los miembros del equipo</b>	A tiempo parcial en el proyecto	A tiempo parcial en el proyecto	A tiempo completo en el proyecto (opción preferible)
<b>Control del director del proyecto sobre los miembros del equipo</b>	Inexistente (controla el gerente funcional)	Medio: control compartido con el gerente funcional/patrocinador	Alto

# Ágil

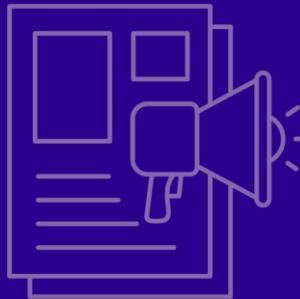
- Derivado de:
- Cuatro valores del Manifiesto de Ágil
- 12 principios



¡Hay más de 50 prácticas y métodos ágiles conocidos en uso!



# Manifiesto de Ágil para el desarrollo de software



"Estamos descubriendo mejores formas de desarrollar software tanto durante el proceso de desarrollo como cuando ayudamos a otros en esta tarea.

Gracias a este trabajo hemos llegado a valorar:

**Individuos e interacción**

*por sobre*

**Proceso y herramientas**

**Software de trabajo**

*por sobre*

**Documentación exhaustiva**

**Colaboración con el cliente**

*por sobre*

**Negociación del contrato**

**Respuesta al cambio**

*por sobre*

**Seguimiento de un plan**

Es decir, a pesar de que hay valor en los elementos de la derecha, valoramos más los de la izquierda".

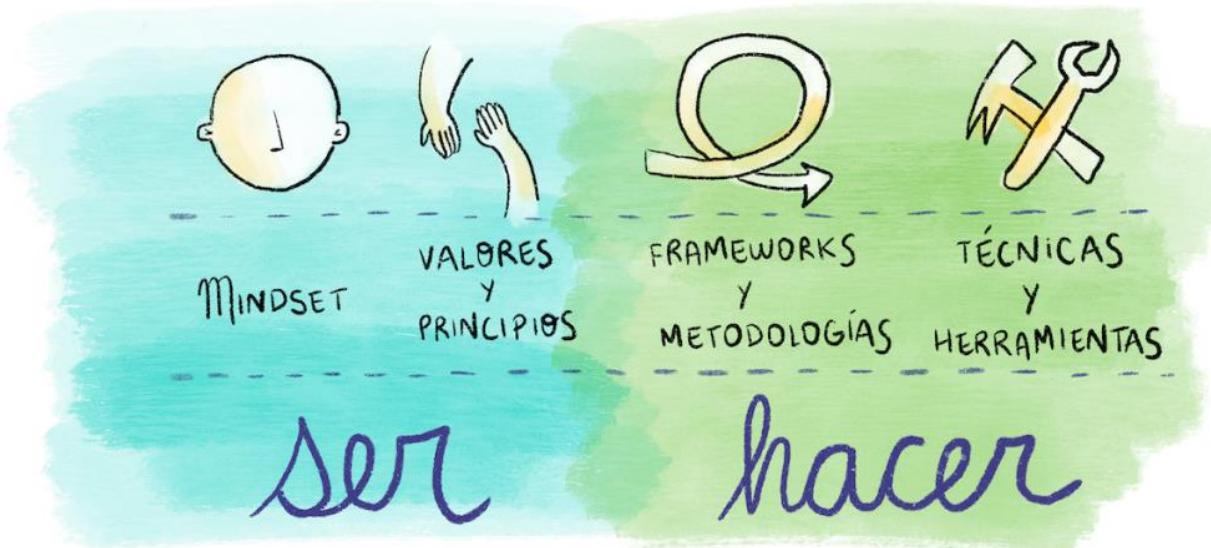
-2001

# Ágil:

## El "otro lado" de los enfoques adaptativos



"Ser Ágil" frente a "Hacer Ágil"



Mentalidad ágil:

1. Adoptar una forma de pensar y actuar que sea flexible y favorable al cambio.
2. Comprender el propósito de estas prácticas.
3. Seleccionar e implementar prácticas apropiadas basadas en el contexto.
4. Internalizar los valores, la mentalidad y el comportamiento ágiles.

# PREGUNTAS DE REPASO



## Pregunta Nº 04



En una organización que implementa la Dirección de Proyectos Organizacionales (OPM), ¿cuál es el beneficio principal de gestionar los programas en lugar de gestionarlos como proyectos individuales?

- a. Se simplifica la administración de recursos compartidos.
- b. Se asegura una alineación continua con los objetivos estratégicos.
- c. Se reducen los costos de operación y se incrementa la eficiencia.
- d. Se mejora la capacidad de respuesta ante cambios en el mercado.

## Pregunta Nº 05



Un gerente de portafolio está evaluando varias iniciativas para asegurarse de que están alineadas con las estrategias empresariales de la organización. ¿Cuál de las siguientes actividades es propia de la dirección de portafolios?

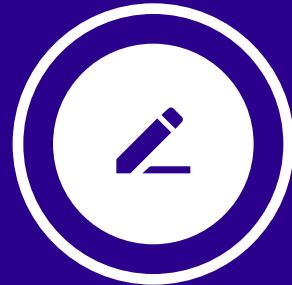
- a. Coordinar actividades entre proyectos relacionados para lograr beneficios que no se lograrían si se gestionaran de manera independiente.
- b. Monitorear y controlar proyectos individuales para asegurar la consecución de sus objetivos específicos.
- c. Evaluar y priorizar proyectos y programas según su alineación con las metas estratégicas de la organización.
- d. Gestionar la interdependencia entre componentes para maximizar la eficiencia operativa.

## Pregunta Nº 06



En una organización con una estructura matricial fuerte, ¿cuál es uno de los principales desafíos que enfrenta un director de proyectos?

- a. Baja lealtad de los miembros del equipo hacia el proyecto.
- b. Complejidad en la asignación de recursos debido a la jerarquía funcional.
- c. Falta de control sobre el presupuesto del proyecto.
- d. Conflictos de autoridad entre el gerente funcional y el director del proyecto.



# Alineación estratégica

## LECCIÓN 1 - TEMA B

# Elementos y marcos de gestión estratégica



Algunos proyectos ágiles utilizan un marco de establecimiento de objetivos como los OKR (Objetivos y resultados clave) que describe los objetivos de la organización y los resultados clave deseados.

**Nota:** Del *Estándar para la dirección de portafolios*, del PMI

# Influencias organizacionales

## Factores ambientales de la empresa (EEF)

- Internos y externos a la organización

## Activos de los procesos de la organización (OPA)

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

## Influencias

### EEF internos y externos

(Haga clic para ver la definición)

### OPA internos

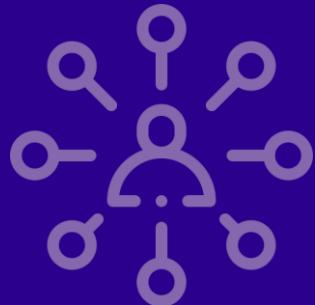
(Haga clic para ver la definición)

#### Externos

#### Internos

#### Procesos, políticas y procedimientos

#### Base de conocimientos corporativos



## EFF

---

### Internos

Ejemplos:

- Capacidades de recursos
- Cultura organizacional
- Software informático
- Distribución de instalaciones

### Externos

Ejemplos:

- Condiciones del mercado
- Leyes, regulaciones y estándares
- Condiciones operativas
- Influencias sociales y culturales

## OPA

---

### Procesos, políticas y procedimientos

Ejemplos:

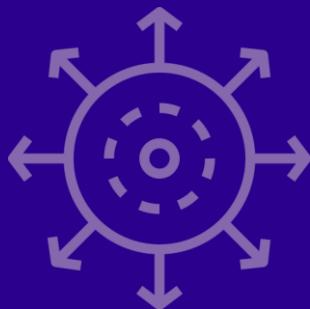
- Organigramas
- Normas de adquisiciones
- Procedimientos de contratación e incorporación

### Bases de conocimiento organizacional

Ejemplos:

- EDTs
- Planes para la dirección de proyectos
- Estimados
- Repositorios de lecciones aprendidas

# Conocimiento del entorno empresarial externo



Usen marcos o referencias para comprender los factores externos que pueden introducir riesgos o incertidumbre, u ofrecer oportunidades y afectar el valor y los resultados deseados de un proyecto:

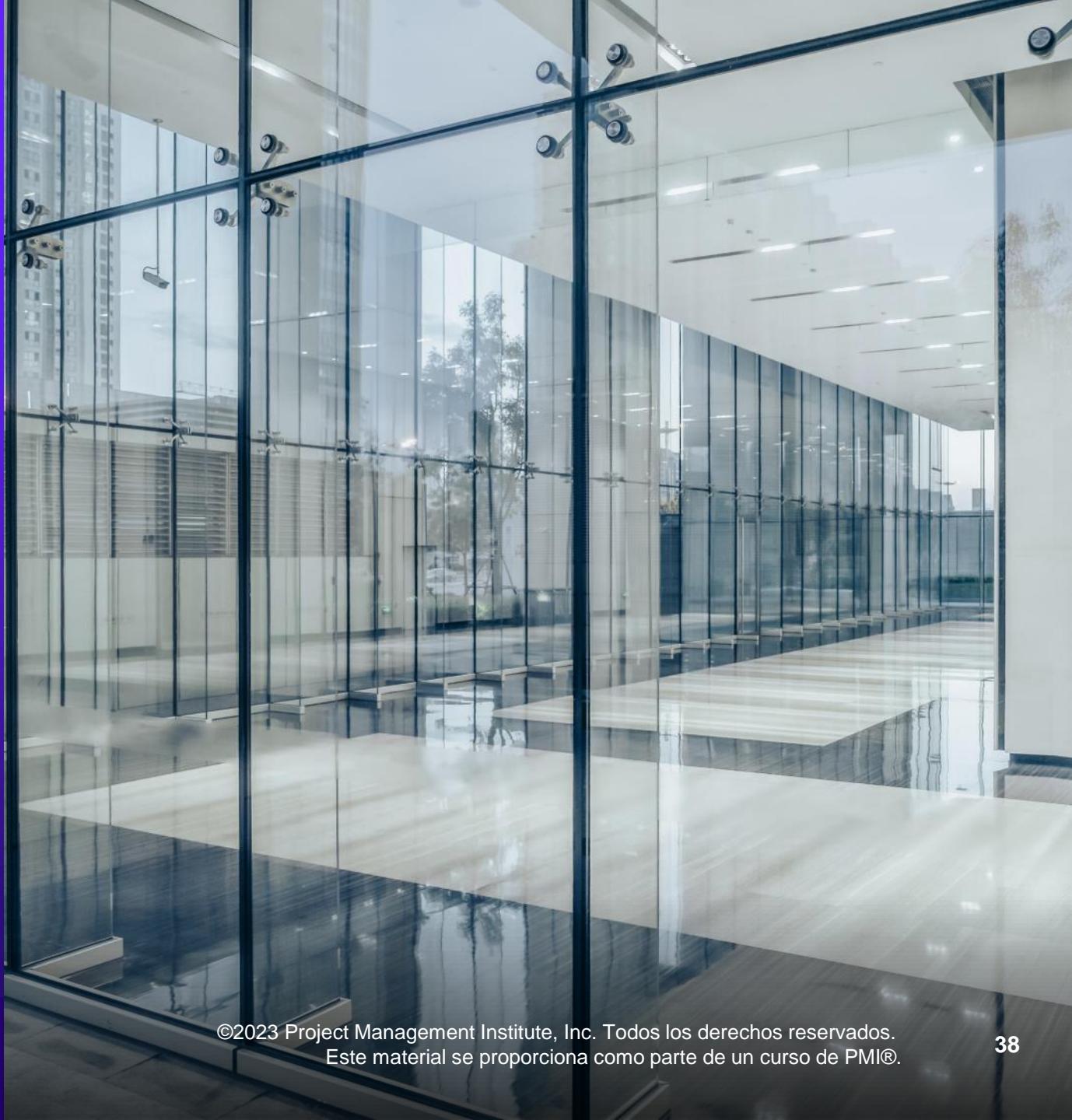
- **PESTLE:** Político, Económico, Sociocultural, Técnico, Legal, Ambiental
- **TECOP:** Técnico, Ambiental, Comercial, Operativo, Político
- **VUCA:** Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad, Ambigüedad

Además, revisen:

- Análisis de la ventaja comparativa
- Estudios de viabilidad
- Análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)
- Análisis de supuestos
- Análisis de información histórica
- Alineación de riesgos con la estrategia organizacional

# Factores del entorno empresarial interno

- Los **cambios organizacionales** pueden tener un impacto dramático en el **alcance** de un proyecto.
- El **director del proyecto**, el **patrocinador del proyecto** o el **dueño del producto** deben estar familiarizados con los planes empresariales, las reorganizaciones, los cambios en los procesos y otras actividades internas.
- Los cambios empresariales internos pueden causar:
  - Necesidad de nuevos entregables
  - Repriorización del valor, incluida la eliminación de entregables existentes



# PREGUNTAS DE REPASO



## Pregunta Nº 07



Un equipo de proyecto está evaluando los factores que podrían influir en el éxito de su proyecto. Se dan cuenta de que algunos factores están fuera del control del equipo del proyecto y pueden afectar de diversas maneras. ¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor los Factores Ambientales de la Empresa (EEF) y los Activos de los Procesos de la Organización (OPA)?

- a. Los EEF incluyen elementos como regulaciones gubernamentales y cultura organizacional, mientras que los OPA se refieren a políticas, procedimientos y bases de conocimiento corporativas.
- b. Los EEF se refieren a procesos internos como la estructura organizacional, mientras que los OPA se centran exclusivamente en la disponibilidad de recursos.
- c. Los EEF están bajo el control directo del equipo del proyecto y se enfocan en herramientas y sistemas de información, mientras que los OPA abarcan factores externos como el clima político.
- d. Los EEF y los OPA no tienen impacto significativo en la gestión de proyectos y se consideran irrelevantes para la planificación del proyecto.

## Pregunta Nº 08



En el contexto de la gestión de proyectos, los Activos de los Procesos de la Organización (OPAs) son fundamentales para apoyar la ejecución y gestión de proyectos. Estos incluyen planes, procesos, políticas, procedimientos y bases de conocimiento específicas de la organización. De las siguientes opciones, seleccione dos ejemplos que sean considerados OPAs:

- a. Cambios en el entorno económico y competitivo que pueden influir en la dirección del proyecto.
- b. Políticas y procedimientos detallados que guían el proceso de adquisición de bienes y servicios dentro de la organización.
- c. Valores, creencias y comportamientos que caracterizan la forma en que los empleados y la dirección interactúan dentro de la organización.
- d. Bases de datos organizadas que almacenan el conocimiento acumulado y las experiencias de proyectos anteriores para su uso en futuros proyectos.

# Fin de la Sesión 1

