

# PMP®



**Project Management Professional (PMP)®**  
**Esquema del contenido del examen**  
Para la actualización del examen del 2 de enero del 2021  
Junio 2019



**Project Management Institute**

**Project Management Professional (PMP)®**

**Esquema del contenido del examen**

**Para la actualización del examen del 2 de  
enero del 2021**

**Junio 2019**

Publicado por: Project Management Institute, Inc.  
14 Campus Boulevard  
Newtown Square, Pensilvania 19073-3299 EE. UU.  
Teléfono: +610-356-4600  
Fax: +610-356-4647  
Correo electrónico: [customercare@pmi.org](mailto:customercare@pmi.org)  
Internet: [PMI.org](http://PMI.org)

©2019 Project Management Institute, Inc. All rights reserved.

“PMI”, el logotipo de PMI, “PMP”, el logotipo de PMP, “PMBOK”, “PgMP”, “Project Management Journal”, “PM Network” y el logotipo de PMI Today son marcas comerciales registradas de Project Management Institute, Inc. The Quarter Globe Design es una marca comercial del Project Management Institute, Inc. Para obtener una lista completa de las marcas de PMI, comuníquese con el Departamento Legal de PMI.

## **TABLA DE CONTENIDO**

Introducción .....	1
Esquema del contenido del exam.....	2
Dominios, tareas y facilitadores .....	3
Dominio I: Personas .....	4
Dominio II: Proceso .....	7
Dominio III: Entorno empresarial .....	10

## INTRODUCCIÓN

El Project Management Institute (PMI) ofrece una certificación profesional para los directores de proyectos, conocida como Project Management Professional (PMP®). Los procesos de desarrollo de exámenes de certificación profesional de PMI son diferentes de otras prácticas de desarrollo de exámenes de certificación en dirección de proyectos. La PMI alinea su proceso con las mejores prácticas de la industria de la certificación, como las que se incluyen en los *Estándares para Pruebas Educativas y Psicológicas*. La certificación PMP® también está acreditada según el estándar ISO 17024 reconocido internacionalmente.<sup>1</sup>

Un componente clave de este proceso es que las organizaciones que deseen ofrecer exámenes de acreditación profesionales válidos y confiables deben utilizar un estudio de delineación de roles (RDS, por sus siglas en inglés) o un análisis de tarea de trabajo (JTA) como base para la creación del examen. Este proceso utiliza los conocimientos y las pautas basadas en tareas para evaluar la competencia de los profesionales y determinar los niveles de prominencia, criticidad y frecuencia de cada uno de los conocimientos, tareas y habilidades que se requieren para alcanzar el desempeño del estándar de toda la industria en el rol de director de proyecto.

En la actualización de la PMP de este año, el PMI realizó un estudio de investigación de mercado de Análisis de práctica global, el cual dio lugar a una serie de tendencias en la profesión que anteriormente no se había abordado en el examen de PMP. Estas tendencias se utilizaron como entradas en el análisis de tareas de trabajo y garantizan la validez y relevancia del examen de PMP. La validación asegura que el resultado del examen sea, en efecto, medir y evaluar adecuadamente los conocimientos y las habilidades específicas necesarias para desempeñarse como un profesional endirección de proyectos. Por lo tanto, el análisis de tareas de trabajo garantiza que cada examen mida de forma válida todos los elementos de la profesión de dirección de proyectos en términos de entornos reales.

Los titulares de certificaciones de PMP pueden tener la confianza de que su certificación profesional se desarrolló de acuerdo con las mejores prácticas de desarrollo de pruebas y que se basó en la información de los profesionales, quienes establecen dichos estándares.

El examen de PMP es una parte vital de las actividades que llevan a obtener una certificación profesional; por lo tanto, es imperativo que el examen de PMP refleje con precisión las prácticas del profesional endirección de proyectos. Titulares calificados con certificación de PMP escribieron y revisaron a profundidad todas las preguntas y se hizo un seguimiento de al menos dos referencias académicas. Estas preguntas se asignan en relación con el *Esquema del contenido del examen de PMP* con el fin de garantizar que existe una cantidad adecuada de preguntas para una evaluación válida.

El PMI contrató a Alpine Testing Solutions para desarrollar el *Esquema del contenido del examen de PMP global*. Alpine Testing Solutions ofrece soluciones psicométricas, de desarrollo de pruebas y de gestión de credenciales para programas de acreditación y educación.

---

<sup>1</sup> Publicado conjuntamente por la American Education Research Association (Asociación estadounidense de investigación educativa), el National Council on Measurement in Education (Consejo nacional sobre medidas en educación) y la American Psychological Association (Asociación estadounidense de psicología). La certificación PMP también está acreditada por el ANSI (American National Standards Institute, Instituto nacional estadounidense de estándares) según la norma ISO/IEC 17024 reconocida internacionalmente: (*Evaluación de la conformidad - Requisitos generales para los organismos que realizan certificaciones*).

Por último, hay diferencias perceptibles entre este *Esquema del contenido del examen de PMP* actualizado y *La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®)*, Sexta Edición. Si bien hay algunas cosas en común, es importante tener en cuenta que la fuerza de trabajo voluntaria involucrada en el estudio descrito anteriormente no estaba sujeta a la *Guía del PMBOK®*. Los miembros de la fuerza de trabajo estaban a cargo de describir las tareas de trabajo críticas de quienes lideran y dirigen proyectos basados en su experiencia y recursos pertinentes.

## ESQUEMA DEL CONTENIDO DEL EXAMEN

La siguiente tabla identifica la proporción de preguntas de cada dominio que aparecerá en el examen.

Dominio	Porcentaje de elementos en la prueba
I. Personas	42 %
II. Proceso	50 %
III. Entorno empresarial	8 %
Total	100 %

**Nota importante:** La investigación realizada a través del análisis de tareas de trabajo validó que los profesionales de dirección de proyectos actuales trabajan en una variedad de entornos de proyecto y utilizan diferentes enfoques de proyecto. Por lo tanto, la certificación de PMP será un reflejo de esto e incorporará enfoques en todo el espectro de entrega de valor. **Aproximadamente la mitad del examen representará enfoques predictivos de dirección de proyectos y la otra mitad representará enfoques ágiles o híbridos.** Los enfoques predictivos, ágiles e híbridos se encontrarán en las tres áreas de dominio enumeradas anteriormente y no se limitarán a ningún dominio o tarea en particular.

## **DOMINIOS, TAREAS Y FACILITADORES**

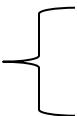
En este documento, encontrará una estructura actualizada para el *Esquema del contenido del examen de PMP*. Basado en la retroalimentación de clientes e interesados, trabajamos en la simplificación del formato a fin de que el *Esquema del contenido del examen de PMP* sea más fácil de entender e interpretar.

En las siguientes páginas encontrará los dominios, tareas y facilitadores según se define en el estudio de delineación de roles.

- **Dominio:** se define como el área de conocimiento de alto nivel que es esencial para la práctica de la dirección de proyectos.
- **Tareas:** las responsabilidades subyacentes del director del proyecto en cada área de dominio.
- **Facilitadores:** ejemplos ilustrativos del trabajo asociado con la tarea. Tenga en cuenta que los facilitadores no están pensados para ser una lista exhaustiva, sino que ofrecen algunos ejemplos a fin de ayudar a demostrar lo que abarca la tarea.

A continuación, se muestra un ejemplo de la nueva estructura de tareas:

Declaración de → **Gestionar conflictos**

- Facilitadore
- 
- Interpretar la fuente y la etapa del conflicto
  - Analizar el contexto del conflicto
  - Evaluar/recomendar/conciliar la adecuada resolución del conflicto

**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>
<b>Tarea 3</b>	<b>Apoyar el desempeño del equipo</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluar el desempeño de los miembros del equipo en relación con los indicadores clave de desempeño</li><li>• Apoyar y reconocer el crecimiento y el desarrollo de los miembros del equipo</li><li>• Determinar el enfoque de retroalimentación apropiado</li><li>• Verificar mejoras de desempeño</li></ul>
<b>Tarea 4</b>	<b>Empoderar a los miembros del equipo y a los interesados</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Organizar en torno a las fortalezas del equipo</li><li>• Apoyar la responsabilidad de las tareas del equipo</li><li>• Evaluar la responsabilidad de la tarea</li><li>• Determinar y otorgar niveles de autoridad para la toma de decisiones</li></ul>
<b>Tarea 5</b>	<b>Asegurarse de que los miembros del equipo y los interesados reciban la capacitación adecuada</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Determinar competencias y elementos de capacitación requeridos</li><li>• Determinar opciones de capacitación según las necesidades de capacitación</li><li>• Asignar recursos para la capacitación</li><li>• Medir resultados de la capacitación</li></ul>
<b>Tarea 6</b>	<b>Crear un equipo</b>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar las habilidades de interesados</li> <li>• Deducir los requisitos de recursos del proyecto</li> <li>• Evaluar y actualizar continuamente las habilidades del equipo para satisfacer las necesidades del proyecto</li> <li>• Mantener el equipo y la transferencia de conocimientos</li> </ul>
<b>Tarea 7</b>	<p><b>Abordar y eliminar los impedimentos, obstáculos y bloqueadores para el equipo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar impedimentos, obstáculos y bloqueadores críticos para el equipo</li> <li>• Priorizar impedimentos, obstáculos y bloqueadores críticos para el equipo</li> <li>• Utilizar la red para implementar soluciones que eliminan impedimentos, obstáculos y bloqueadores para el equipo</li> <li>• Continuamente volver a evaluar a fin de garantizar que se estén abordando los impedimentos, obstáculos y bloqueadores para el equipo</li> </ul>
<b>Tarea 8</b>	<p><b>Negociar acuerdos de proyectos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar los límites de las negociaciones para llegar a un acuerdo</li> <li>• Evaluar las prioridades y determinar objetivos finales</li> <li>• Verificar que se cumplan los objetivos del acuerdo del proyecto</li> <li>• Participar en negociaciones del acuerdo</li> <li>• Determinar una estrategia de negociación</li> </ul>
<b>Tarea 9</b>	<p><b>Colaborar con interesados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar las necesidades de compromiso de los interesados</li> <li>• Optimizar la alineación entre las necesidades, las expectativas y los objetivos del proyecto de los interesados</li> <li>• Crear confianza e influir en los interesados para lograr los objetivos del proyecto</li> </ul>
<b>Tarea 10</b>	<p><b>Generar un entendimiento compartido</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar la situación para identificar la causa fundamental de un malentendido</li> <li>• Encuestar a todas las partes necesarias para llegar a un consenso</li> <li>• Apoyar los resultados del acuerdo entre las partes</li> <li>• Investigar potenciales malentendidos</li> </ul>
<b>Tarea 11</b>	<p><b>Comprometer y apoyar a los equipos virtuales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Examinar las necesidades de los miembros del equipo virtual (p. ej., entorno, geografía, cultura, global, etc.)</li> <li>• Investigar alternativas (p. ej., herramientas de comunicación, ubicación) para la participación de los miembros del equipo virtual</li> <li>• Implementar opciones para el compromiso de los miembros del equipo virtual</li> <li>• Evaluar continuamente la eficacia del compromiso de los miembros del equipo virtual</li> </ul>

<b>Tarea 12</b>	<p><b>Definir las reglas básicas del equipo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicar los principios de la organización con el equipo y los interesados externos</li> <li>• Establecer un entorno que fomente la adherencia a las reglas básicas</li> <li>• Gestionar y corregir infracciones de las reglas básicas</li> </ul>
<b>Tarea 13</b>	<p><b>Orientar a los interesados pertinentes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignar tiempo para orientar</li> <li>• Reconocer y actuar en oportunidades de orientación</li> </ul>
<b>Tarea 14</b>	<p><b>Promover el desempeño del equipo a través de la aplicación de inteligencia emocional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar el comportamiento mediante el uso de indicadores de personalidad</li> <li>• Analizar los indicadores de personalidad y ajustarlos a las necesidades emocionales de los interesados clave del proyecto</li> </ul>

<b>Dominio II</b>		<b>Proceso: 50 %</b>
<b>Tarea 1</b>	<b>Ejecutar un proyecto con la urgencia necesaria para entregar valor de negocio</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar oportunidades para entregar valor incrementalmente</li> <li>• Examinar el valor de negocio a través del proyecto</li> <li>• Apoyar al equipo en la subdivisión de las tareas del proyecto según sea necesario para encontrar el producto mínimo viable</li> </ul>	
<b>Tarea 2</b>	<b>Gestionar las comunicaciones</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar las necesidades de comunicación de todos los interesados</li> <li>• Determinar los métodos de comunicación, canales, frecuencia y nivel de detalle para todos los interesados</li> <li>• Comunicar información y actualizaciones del proyecto de manera eficaz</li> <li>• Confirmar que la comunicación es comprendida y que se recibe retroalimentación</li> </ul>	
<b>Tarea 3</b>	<b>Evaluar y gestionar los riesgos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar las opciones para gestionar los riesgos</li> <li>• Evaluar y priorizar los riesgos de forma iterativa</li> </ul>	
<b>Tarea 4</b>	<b>Comprometer a los interesados</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar a los interesados (p. ej., tabla de poder-interés, influencia, impacto)</li> <li>• Clasificar a los interesados</li> <li>• Comprometer a los interesados por categoría</li> <li>• Desarrollar, ejecutar y validar una estrategia para el compromiso de los interesados</li> </ul>	
<b>Tarea 5</b>	<b>Planificar y gestionar el presupuesto y los recursos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimar las necesidades presupuestarias según el alcance del proyecto y las lecciones aprendidas de proyectos anteriores</li> <li>• Anticipar futuros desafíos presupuestarios</li> <li>• Monitorear las variaciones del presupuesto y trabajar con el proceso de gobernanza para ajustarlas según sea necesario</li> <li>• Planificar y gestionar los recursos</li> </ul>	

<b>Tarea 6</b>	<b>Planificar y gestionar el cronograma</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimar las tareas del proyecto (hitos, dependencias, puntos de la historia)</li> <li>• Utilizar benchmarking y datos históricos</li> <li>• Preparar el cronograma según la metodología</li> <li>• Medir el progreso continuo en función de la metodología</li> <li>• Modificar el cronograma, según sea necesario, en función de la metodología</li> <li>• Coordinar con otros proyectos y otras operaciones</li> </ul>
<b>Tarea 7</b>	<b>Planificar y gestionar la calidad de productos y entregables</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar el estándar de calidad necesario para los entregables del proyecto</li> <li>• Recomendar opciones de mejora basadas en brechas de calidad</li> <li>• Inspeccionar continuamente la calidad de los entregables del proyecto</li> </ul>
<b>Tarea 8</b>	<b>Planificar y gestionar el alcance</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar y priorizar requisitos</li> <li>• Desglosar el alcance (p. ej., EDT, backlog)</li> <li>• Monitorear y validar el alcance</li> </ul>
<b>Tarea 9</b>	<b>Integrar actividades de planificación del proyecto</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar planes de proyecto/fase</li> <li>• Evaluar planes de proyecto consolidados respecto a dependencias, brechas y valor de negocio continuado</li> <li>• Analizar datos recopilados</li> <li>• Recopilar y analizar datos para tomar decisiones de proyecto informadas</li> <li>• Determinar requisitos de información crítica</li> </ul>
<b>Tarea 10</b>	<b>Gestionar cambios del proyecto</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anticipar y adoptar la necesidad de cambio (p. ej., seguir las prácticas de gestión de cambios)</li> <li>• Determinar la estrategia para manejar el cambio</li> <li>• Ejecutar la estrategia de gestión de cambios de acuerdo con la metodología</li> <li>• Determinar una respuesta de cambio para avanzar en el proyecto</li> </ul>
<b>Tarea 11</b>	<b>Planificar y gestionar adquisiciones</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir necesidades y requisitos de recursos</li> <li>• Comunicar requisitos de recursos</li> <li>• Gestionar proveedores/contratos</li> <li>• Planificar y gestionar la estrategia de las adquisiciones</li> <li>• Desarrollar entrega de la solución</li> </ul>

<b>Tarea 12</b>	<b>Gestionar artefactos del proyecto</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar los requisitos (qué, cuándo, dónde, quién, etc.) para la gestión de artefactos del proyecto</li> <li>• Validar que la información del proyecto se mantenga actualizada (p.ej., control de la versión) y accesible a todos los interesados</li> <li>• Evaluar continuamente la eficacia de la gestión de artefactos del proyecto</li> </ul>
<b>Tarea 13</b>	<b>Determinar la metodología/métodos y prácticas adecuadas para el proyecto</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar las necesidades, complejidad y magnitud del proyecto</li> <li>• Recomendar la estrategia de ejecución del proyecto (p. ej., contratación, finanzas)</li> <li>• Recomendar una metodología/enfoque del proyecto (decir.ej., predictivo, ágil, híbrido)</li> <li>• Utilizar prácticas iterativas e incrementales durante todo el ciclo de vida del proyecto (p. ej., lecciones aprendidas, compromiso de interesados, riesgos)</li> </ul>
<b>Tarea 14</b>	<b>Establecer la estructura de gobernanza del proyecto</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar la gobernanza adecuada para un proyecto (p. ej., replicar la gobernanza organizacional)</li> <li>• Definir los umbrales y las rutas de escalamiento</li> </ul>
<b>Tarea 15</b>	<b>Gestionar problemas del proyecto</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocer cuando un riesgo se convierte en un problema</li> <li>• Atacar el problema con la acción óptima para lograr el éxito del proyecto</li> <li>• Colaborar con los interesados pertinentes sobre el enfoque para resolver los problemas</li> </ul>
<b>Tarea 16</b>	<b>Garantizar la transferencia de conocimientos para la continuidad de proyectos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar las responsabilidades del equipo en el proyecto</li> <li>• Describir las expectativas para el entorno de trabajo</li> <li>• Confirmar el enfoque para la transferencia del conocimiento</li> </ul>
<b>Tarea 17</b>	<b>Planificar y gestionar el cierre o la transición de proyectos/fases</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar criterios para cerrar correctamente el proyecto o la fase</li> <li>• Validar la preparación para la transición (p. ej., al equipo de operaciones o a la siguiente fase)</li> <li>• Concluir actividades para cerrar un proyecto o una fase (p. ej., lecciones finales aprendidas, retrospectiva, adquisiciones, finanzas, recursos)</li> </ul>

**Dominio III****Entorno empresarial:—8 %**

<b>Tarea 1</b>	<b>Planificar y gestionar el cumplimiento de proyectos</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Confirmar los requisitos de cumplimiento del proyecto (p. ej., seguridad, salud y protección, cumplimiento regulatorio)</li><li>• Clasificar categorías de cumplimiento</li><li>• Determinar posibles amenazas para el cumplimiento</li><li>• Utilizar métodos para apoyar el cumplimiento</li><li>• Analizar las consecuencias del incumplimiento</li><li>• Determinar el enfoque y las medidas necesarias para abordar las necesidades de cumplimiento (p. ej., riesgo, legal)</li><li>• Medir el grado de cumplimiento del proyecto</li></ul>
<b>Tarea 2</b>	<b>Evaluar y entregar los beneficios y el valor de los proyectos</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Investigar qué beneficios son identificados</li><li>• Documentar el acuerdo de propiedad para la obtención del beneficio en curso</li><li>• Verificar que el sistema de medición esté en vigor para hacer un seguimiento de los beneficios</li><li>• Evaluar las opciones de entrega para demostrar valor</li><li>• Evaluar a los interesados respecto al progreso en la ganancia de valor</li></ul>
<b>Tarea 3</b>	<b>Evaluar y abordar cambios en el entorno empresarial externo respecto al impacto en el alcance</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Encuestas del cambio en el entorno empresarial externo (p. ej., regulaciones, tecnología, geopolítica, mercado)</li><li>• Evaluar y priorizar el impacto en el alcance/backlog del proyecto según los cambios en el entorno empresarial externo</li><li>• Recomendar opciones para cambios en el alcance/backlog (p. ej., cambios en el cronograma o los costos)</li><li>• Revisar continuamente el entorno empresarial externo para ver si hay impactos en el alcance/backlog del proyecto</li></ul>
<b>Tarea 4</b>	<b>Apoyar el cambio organizacional</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluar la cultura organizacional</li><li>• Evaluar el impacto del cambio organizacional en el proyecto y determinar las acciones necesarias</li><li>• Evaluar el impacto del proyecto en la organización y determinar las acciones necesarias</li></ul>



**POWERING THE PROJECT ECONOMY™**



Published by: Project Management Institute, Inc.  
14 Campus Boulevard  
Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 USA.  
Phone: +610-356-4600  
Email: [customercare@pmi.org](mailto:customercare@pmi.org)

[PMI.org](http://PMI.org)