



### **Preparación para la certificación PMP**

*Basado en la guía PMBOK 6.ª edición*

Autor: Luis Angulo Aguirre

© Derechos de autor registrados:  
Empresa Editora Macro EIRL

© Derechos de edición, arte gráfico y diagramación reservados:  
Empresa Editora Macro EIRL

Jefe de edición:  
Magaly Ramon Quiroz

Diseño y diagramación:  
Julissa Ventocilla Fernández

Edición a cargo de:  
© Empresa Editora Macro EIRL  
Av. Paseo de la República N.º 5613, Miraflores, Lima, Perú

☎ Teléfono: (511) 748 0560  
✉ E-mail: [proyectoeditorial@editorialmacro.com](mailto:proyectoeditorial@editorialmacro.com)  
🌐 Página web: [www.editorialmacro.com](http://www.editorialmacro.com)

Segunda edición: Marzo 2019  
Tiraje: 1500 ejemplares

Impresión:  
Talleres gráficos de la Empresa Editora Macro EIRL  
Jr. San Agustín N.º 612-624, Surquillo, Lima, Perú  
Marzo 2019

ISBN N.º 978-612-304-571-5  
Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N.º 2019-01741

Prohibida la reproducción parcial o total, por cualquier medio o método, de este libro sin previa autorización de la Empresa Editora Macro EIRL.

# Índice

<b>Introducción</b>	17
<b>Capítulo 1. Conceptos fundamentales de la dirección de proyectos</b>	17
1.1 La Guía del PMBOK, este libro y el examen PMP	17
1.1.1 Todo sobre la guía del PMBOK	18
1.1.2 Todo sobre este libro	19
1.1.3 Todo sobre el examen PMP	19
1.1.4 Código de ética y conducta profesional	21
1.2 Definición de un proyecto	21
1.2.1 Los proyectos crean productos, servicios o resultados únicos	21
1.2.2 Los proyectos son temporales	22
1.2.3 Los proyectos cambian cosas y contextos	23
1.2.4 Los proyectos generan valor del negocio	23
1.2.5 ¿Por qué se originan los proyectos?	23
1.3 Áreas relacionadas con la dirección de proyectos	24
1.3.1 Dirección de proyectos	24
1.3.2 Grupos de procesos	24
1.3.3 Áreas de conocimiento	27
1.3.4 Adaptación de los procesos del proyecto	28
1.3.5 Dirección de programas	29
1.3.6 Dirección de portafolios	29
1.3.7 Gestión de las operaciones	30
1.3.8 Dirección organizacional de proyectos	31
1.3.9 Proyectos vs. operaciones	31
1.3.10 Proyectos y valor de negocio	32
1.4 El ciclo de vida y los procesos de la dirección de proyecto	33
1.4.1 Fases del proyecto	33
1.4.2 Ciclo de vida del proyecto	36
1.4.3 Tipos de ciclo de vida del proyecto	36
1.4.4 Trabajando a través de un ciclo de vida del proyecto	38
1.4.5 Ciclo de vida del proyecto vs. ciclo de vida del producto	39
1.4.6 Entregables de la fase del proyecto	40
1.5 Datos, información e informes de desempeño del trabajo	43
1.5.1 Datos y la información	43
1.6 Documentos de negocio	44
1.6.1 Caso de negocio del proyecto	44
1.6.2 Plan de Gestión de Beneficios del Proyecto	44
1.7 Resumen del capítulo 1	45
Test 1	47

**Capítulo 2. Entorno en el que operan los proyectos**

51

<b>2.1 Factores ambientales de la empresa</b> .....	51
2.1.1 Factores ambientales internos de la empresa .....	52
2.1.2 Factores ambientales externos de la empresa .....	52
<b>2.2 Activos de los procesos de la organización</b> .....	53
2.2.1 Procesos, políticas y procedimientos.....	54
2.2.2 Repositorios de conocimiento de la organización .....	55
<b>2.3 Sistemas organizacionales</b> .....	55
2.3.1 Marcos de gobernanza de la organización .....	56
2.3.2 Gobernanza de portafolios, programas y proyectos .....	56
2.3.3 Tipos de estructura organizacional.....	57
<b>2.4 Resumen del capítulo 2</b> .....	63
<b>Test 2</b> .....	64

**Capítulo 3. Rol del director del proyecto**

69

<b>3.1 Definición del rol del director de proyecto</b> .....	69
3.1.1 Liderar el equipo del proyecto .....	70
3.1.2 Comunicar la información del proyecto .....	70
3.1.3 Negociar los términos y condiciones del proyecto .....	71
3.1.4 Solución activa de problemas.....	72
<b>3.2 Influencia del director del proyecto</b> .....	72
3.2.1 Influir en el proyecto.....	74
3.2.2 Influir en la organización.....	74
3.2.3 Gestión de las influencias sociales, económicas y ambientales del proyecto.....	75
3.2.4 Influencias internacionales .....	76
3.2.5 Influencias culturales y de la industria .....	76
<b>3.3 Competencias del director de proyectos</b> .....	76
3.3.1 Considerando tus habilidades y competencias .....	76
3.3.2 Explorando el triángulo de talentos del PMI .....	77
3.3.3 Reconocer la política en la dirección de proyectos.....	79
<b>3.4 Liderazgo vs. gestión</b> .....	80
3.4.1 Estilos de liderazgo.....	80
3.4.2 Personalidad del líder .....	81
<b>3.5 Realizar la integración del proyecto</b> .....	81
3.5.1 Integración a nivel del proceso .....	82
3.5.2 Integración a nivel cognitivo.....	83
3.5.3 Integración a nivel contextual.....	83
<b>3.6 Resumen del capítulo 3</b> .....	83
<b>Test 3</b> .....	84

**Capítulo 4. Gestión de la integración**

89

<b>4.1 Introducción a la gestión de integración del proyecto</b> .....	89
4.1.1 Conceptos clave para la gestión de la integración .....	90
4.1.2 Tendencias en la gestión de la integración .....	91
4.1.3 Adaptación de la gestión de la integración.....	92
4.1.4 Consideraciones para entornos ágiles .....	93
<b>4.2 Desarrollar el acta de constitución del proyecto</b> .....	93
4.2.1 Entradas para desarrollar el acta de constitución del proyecto.....	94
4.2.2 Herramientas y técnicas para desarrollar el acta de constitución del proyecto .....	97
4.2.3 Salidas de desarrollar el acta de constitución del proyecto .....	98

- 4.3 **Desarrollar el plan para la dirección del proyecto** .....99
  - 4.3.1 Entradas para desarrollar el plan para la dirección del proyecto .....100
  - 4.3.2 Herramientas y técnicas para desarrollar el plan para la dirección del proyecto .....102
  - 4.3.3 Salidas para desarrollar el plan para la dirección del proyecto .....104
- 4.4 **Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto** ..... 110
  - 4.4.1 Entradas para dirigir y gestionar el trabajo del proyecto..... 112
  - 4.4.2 Herramientas y técnicas para dirigir y gestionar el trabajo del proyecto ..... 113
  - 4.4.3 Salidas de dirigir y gestionar el trabajo del proyecto ..... 114
- 4.5 **Gestionar el conocimiento del proyecto** ..... 118
  - 4.5.1 Entradas para gestionar el conocimiento del proyecto ..... 118
  - 4.5.2 Herramientas y técnicas para gestionar el conocimiento del proyecto ..... 119
  - 4.5.3 Salidas de gestionar el conocimiento del proyecto ..... 120
- 4.6 **Monitorear y controlar el trabajo del proyecto** ..... 121
  - 4.6.1 Entradas para monitorear y controlar el trabajo del proyecto..... 121
  - 4.6.2 Herramientas y técnicas para monitorear y controlar el trabajo del proyecto ..... 123
  - 4.6.3 Salidas de monitorear y controlar el trabajo del proyecto ..... 124
- 4.7 **Realizar el control integrado de cambios** ..... 126
  - 4.7.1 Entradas para realizar el control integrado de cambios..... 129
  - 4.7.2 Herramientas y técnicas para realizar el control integrado de cambios ..... 130
  - 4.7.3 Salidas de realizar el control integrado de cambios ..... 132
- 4.8 **Cerrar el proyecto o fase** ..... 133
  - 4.8.1 Entradas para cerrar el proyecto o fase..... 134
  - 4.8.2 Herramientas y técnicas para cerrar el proyecto o fase ..... 136
  - 4.8.3 Salidas de cerrar el proyecto o fase ..... 136
- 4.9 **Resumen del capítulo 4** ..... 137
- Test 4** ..... 140

**Capítulo 5. Gestión del alcance**

- 5.1 **Introducción a la gestión del alcance** ..... 145
  - 5.1.1 Introducción a la gestión del alcance ..... 145
  - 5.1.2 Conceptos clave para la gestión del alcance ..... 146
  - 5.1.3 Adaptación de la gestión del alcance ..... 147
  - 5.1.4 Consideraciones para entornos ágiles ..... 147
- 5.2 **Planificar la gestión del alcance** ..... 147
  - 5.2.1 Alcance del proyecto vs. alcance del producto ..... 148
  - 5.2.2 Entradas para planificar la gestión del alcance ..... 149
  - 5.2.3 Herramientas y técnicas para planificar la gestión del alcance..... 150
  - 5.2.4 Salidas de planificar la gestión del alcance ..... 151
- 5.3 **Recopilar requisitos** ..... 152
  - 5.3.1 Entradas para recopilar requisitos ..... 153
  - 5.3.2 Herramientas y técnicas para recopilar requisitos ..... 154
  - 5.3.3 Salidas de recopilar requisitos ..... 158
- 5.4 **Definir el alcance** ..... 160
  - 5.4.1 Entradas para definir el alcance ..... 160
  - 5.4.2 Herramientas y técnicas para definir el alcance..... 160
  - 5.4.3 Salidas de definir el alcance..... 162
- 5.5 **Crear la EDT** ..... 163
  - 5.5.1 Entradas para crear la EDT ..... 165
  - 5.5.2 Herramientas y técnicas para crear la EDT ..... 165
  - 5.5.3 Salidas de crear la EDT ..... 167
- 5.6 **Validar el alcance** ..... 170
  - 5.6.1 Entradas para definir el alcance ..... 171

5.6.2 Herramientas y técnicas para definir el alcance.....	172
5.6.3 Salidas de definir el alcance.....	172
<b>5.7 Controlar el alcance</b> .....	173
5.7.1 Entradas para controlar el alcance .....	173
5.7.2 Herramientas y técnicas para controlar el alcance .....	176
5.7.3 Salidas de controlar el alcance.....	176
<b>5.8 Resumen del capítulo 5</b> .....	178
<b>Test 5</b> .....	179

## Capítulo 6. Gestión del cronograma

185

<b>6.1 Introducción a la gestión del cronograma</b> .....	185
6.1.1 Conceptos clave para la gestión del cronograma.....	186
6.1.2 Tendencias en la gestión del cronograma .....	186
6.1.3 Adaptación de la gestión del cronograma .....	187
6.1.4 Consideraciones para entornos ágiles .....	187
<b>6.2 Planificar la gestión del cronograma</b> .....	187
6.2.1 Entradas para planificar la gestión del cronograma.....	188
6.2.2 Herramientas y técnicas para planificar la gestión del cronograma .....	188
6.2.3 Salidas de planificar la gestión del cronograma .....	189
<b>6.3 Definir las actividades</b> .....	190
6.3.1 Entradas para definir las actividades .....	191
6.3.2 Herramientas y técnicas para definir las actividades.....	192
6.3.3 Salidas de definir las actividades.....	194
<b>6.4 Secuenciar las actividades</b> .....	196
6.4.1 Entradas para secuencias las actividades .....	197
6.4.2 Herramientas y técnicas para secuencias las actividades .....	198
6.4.3 Salidas de secuencias las actividades.....	202
<b>6.5 Estimar la duración de las actividades</b> .....	203
Consideraciones para estimar el trabajo del proyecto.....	203
Considerando la disponibilidad de recursos.....	204
Considerar los calendarios .....	205
6.5.1 Entradas para estimar la duración de las actividades .....	205
6.5.2 Herramientas y técnicas para estimar la duración de las actividades .....	207
6.5.3 Salidas de estimar la duración de las actividades.....	211
<b>6.6 Desarrollar el cronograma</b> .....	212
6.6.1 Entradas para desarrollar el cronograma .....	213
6.6.2 Herramientas y técnicas para desarrollar el cronograma .....	213
6.6.3 Salidas de desarrollar el cronograma.....	221
<b>6.7 Controlar el cronograma</b> .....	223
6.7.1 Entradas para controlar el cronograma .....	223
6.7.2 Herramientas y técnicas para controlar el cronograma.....	225
6.7.3 Salidas de controlar el cronograma.....	227
<b>6.8 Resumen del capítulo 6</b> .....	229
<b>Test 6</b> .....	230

## Capítulo 7. Gestión de los costos

235

<b>7.1 Introducción a la gestión de los costos</b> .....	235
7.1.1 Conceptos clave para la gestión de los costos .....	236
7.1.2 Tendencias en la gestión de los costos.....	236
7.1.3 Adaptación de la gestión de los costos .....	236
7.1.4 Consideraciones para entornos ágiles .....	236

<b>7.2 Planificar la gestión de los costos</b> .....	236
7.2.1 Entradas para planificar la gestión de los costos .....	237
7.2.2 Herramientas y técnicas para planificar la gestión de los costos .....	238
7.2.3 Salidas de planificar la gestión de los costos .....	238
<b>7.3 Estimar los costos</b> .....	239
7.3.1 Entradas para estimar los costos .....	240
7.3.2 Herramientas y técnicas para estimar los costos .....	242
7.3.3 Salidas de estimar los costos .....	246
<b>7.4 Determinar el presupuesto</b> .....	248
7.4.1 Entradas para determinar el presupuesto .....	249
7.4.2 Herramientas y técnicas para determinar el presupuesto .....	250
7.4.3 Salidas de determinar el presupuesto .....	252
<b>7.5 Controlar los costos</b> .....	253
7.5.1 Entradas para controlar los costos .....	254
7.5.2 Herramientas y técnicas para controlar los costos .....	255
7.5.3 Salidas de controlar los costos .....	260
<b>7.6 Resumen del capítulo 7</b> .....	262
<b>Test 7</b> .....	265

## Capítulo 8. Gestión de la calidad

271

<b>8.1 Introducción a la gestión de la calidad</b> .....	271
8.1.1 Conceptos clave para la gestión de la calidad .....	274
8.1.2 Tendencias en la gestión de la calidad .....	275
8.1.3 Adaptación de la gestión de la calidad .....	275
8.1.4 Consideraciones para entornos ágiles .....	276
<b>8.2 Planificar la gestión de la calidad</b> .....	276
8.2.1 Entradas para planificar la gestión de la calidad .....	279
8.2.2 Herramientas y técnicas para planificar la gestión de la calidad .....	279
8.2.3 Salidas de planificar la gestión de la calidad .....	283
<b>8.3 Gestionar la calidad</b> .....	284
8.3.1 Entradas para gestionar la calidad .....	285
8.3.2 Herramientas y técnicas para gestionar la calidad .....	285
8.3.3 Salidas de gestionar la calidad .....	288
<b>8.4 Controlar la calidad</b> .....	289
8.4.1 Entradas para controlar la calidad .....	290
8.4.2 Herramientas y técnicas para controlar la calidad .....	291
8.4.3 Salidas de controlar la calidad .....	295
<b>8.5 Resumen del capítulo 8</b> .....	297
<b>Test 8</b> .....	298

## Capítulo 9. Gestión de los recursos

303

<b>9.1 Introducción a la gestión de los recursos</b> .....	304
9.1.1 Conceptos clave para la gestión de los recursos .....	304
9.1.2 Tendencias en la gestión de los recursos .....	304
9.1.3 Adaptación de la gestión de los recursos .....	305
<b>9.2 Planificar la gestión de los recursos</b> .....	307
9.2.1 Entradas para planificar la gestión de los recursos .....	308
9.2.2 Herramientas y técnicas para planificar la gestión de los recursos .....	309
9.2.3 Salidas de planificar la gestión de los recursos .....	313
<b>9.3 Estimar los recursos de las actividades</b> .....	315
9.3.1 Entradas para Estimar los recursos de las actividades .....	316

9.3.2 Herramientas y técnicas para estimar los recursos de las actividades.....	317
9.3.3 Salidas de estimar los recursos de las actividades.....	317
<b>9.4 Adquirir recursos.....</b>	<b>320</b>
9.4.1 Entradas para adquirir recursos.....	321
9.4.2 Herramientas y técnicas para adquirir recursos.....	321
9.4.3 Salidas de adquirir recursos.....	323
<b>9.5 Desarrollar el equipo.....</b>	<b>324</b>
9.5.1 Entradas para desarrollar el equipo.....	326
9.5.2 Herramientas y técnicas para desarrollar el equipo.....	326
9.5.3 Salidas de desarrollar el equipo.....	329
<b>9.6 Dirigir el equipo.....</b>	<b>330</b>
9.6.1 Entradas para dirigir el equipo.....	330
9.6.2 Herramientas y técnicas para dirigir el equipo.....	331
9.6.3 Salidas de dirigir el equipo.....	332
<b>9.7 Controlar los recursos.....</b>	<b>333</b>
9.7.1 Entradas para controlar los recursos.....	333
9.7.2 Herramientas y técnicas para controlar los recursos.....	334
9.7.3 Salidas de controlar los recursos.....	335
<b>9.8 Resumen del capítulo 9.....</b>	<b>336</b>
<b>Test 9.....</b>	<b>337</b>

## Capítulo 10. Gestión de las comunicaciones

341

<b>10.1 Introducción a la gestión de las comunicaciones.....</b>	<b>341</b>
10.1.1 Conceptos clave para la gestión de las comunicaciones.....	341
10.1.2 Tendencias en la gestión de las comunicaciones.....	343
10.1.3 Adaptación de la gestión de las comunicaciones.....	343
10.1.4 Consideraciones para entornos ágiles.....	344
<b>10.2 Planificar la gestión de las comunicaciones.....</b>	<b>344</b>
10.2.1 Entradas para planificar la gestión de las comunicaciones.....	345
10.2.2 Herramientas y técnicas para planificar la gestión de las comunicaciones.....	346
10.2.3 Salidas de planificar la gestión de las comunicaciones.....	351
<b>10.3 Gestionar las comunicaciones.....</b>	<b>352</b>
10.3.1 Entradas para gestionar las comunicaciones.....	352
10.3.2 Herramientas y técnicas para gestionar las comunicaciones.....	353
10.3.3 Salidas de gestionar las comunicaciones.....	355
<b>10.4 Monitorear las comunicaciones.....</b>	<b>355</b>
10.4.1 Entradas para monitorear las comunicaciones.....	356
10.4.2 Herramientas y técnicas para monitorear las comunicaciones.....	357
10.4.3 Salidas de monitorear las comunicaciones.....	357
<b>10.5 Resumen del capítulo 10.....</b>	<b>358</b>
<b>Test 10.....</b>	<b>359</b>

## Capítulo 11. Gestión de los riesgos

365

<b>11.1 Introducción a la gestión de los riesgos.....</b>	<b>366</b>
11.1.1 Conceptos clave para la gestión de los riesgos.....	367
11.1.2 Tendencias en la gestión de los riesgos.....	367
11.1.3 Adaptación de la gestión de los riesgos.....	368
11.1.4 Consideraciones para entornos ágiles.....	369
<b>11.2 Planificar la gestión de los riesgos.....</b>	<b>369</b>
11.2.1 Entradas para planificar la gestión de los riesgos.....	370
11.2.2 Herramientas y técnicas para planificar la gestión de los riesgos.....	371
11.2.3 Salidas de planificar la gestión de los riesgos.....	372

<b>11.3 Identificar los riesgos</b> .....	376
11.3.1 Entradas para identificar los riesgos .....	376
11.3.2 Herramientas y técnicas para identificar los riesgos.....	378
11.3.3 Salidas de identificar los riesgos.....	380
<b>11.4 Realizar el análisis cualitativo de riesgos</b> .....	381
11.4.1 Entradas para realizar el análisis cualitativo de riesgos .....	382
11.4.2 Herramientas y técnicas para realizar el análisis cualitativo de riesgos.....	384
11.4.3 Salidas de realizar el análisis cualitativo de riesgos.....	387
<b>11.5 Realizar el análisis cuantitativo de riesgos</b> .....	388
11.5.1 Entradas para realizar el análisis cuantitativo de riesgos.....	389
11.5.2 Herramientas y técnicas para realizar el análisis cuantitativo de riesgos .....	390
11.5.3 Salidas de realizar el análisis cuantitativo de riesgos .....	394
<b>11.6 Planificar la respuesta a los riesgos</b> .....	395
11.6.1 Entradas para planificar la respuesta a los riesgos.....	395
11.6.2 Herramientas y técnicas para planificar la respuesta a los riesgos .....	396
11.6.3 Salidas de planificar la respuesta a los riesgos .....	400
<b>11.7 Implementar la respuesta a los riesgos</b> .....	401
11.7.1 Entradas para implementar la respuesta a los riesgos.....	402
11.7.2 Herramientas y técnicas para implementar la respuesta a los riesgos .....	402
11.7.3 Salidas de implementar la respuesta a los riesgos .....	402
<b>11.8 Monitorear los riesgos</b> .....	403
11.8.1 Entradas para monitorear los riesgos .....	403
11.8.2 Herramientas y técnicas para monitorear los riesgos .....	404
11.8.3 Salidas de monitorear los riesgos.....	406
<b>11.9 Resumen del capítulo 11</b> .....	407
<b>Test 11</b> .....	408

## Capítulo 12. Gestión de las adquisiciones

413

<b>12.1 Introducción a la gestión de las adquisiciones</b> .....	414
12.1.1 Conceptos clave para la gestión de las adquisiciones .....	414
12.1.2 Tendencias en la gestión de las adquisiciones.....	414
12.1.3 Adaptación de la gestión de las adquisiciones .....	415
12.1.4 Consideraciones para entornos ágiles .....	416
<b>12.2 Planificar la gestión de las adquisiciones</b> .....	416
12.2.1 Entradas para planificar la gestión de las adquisiciones.....	417
12.2.2 Herramientas y técnicas para planificar la gestión de las adquisiciones .....	423
12.2.3 Salidas de planificar la gestión de las adquisiciones .....	425
<b>12.3 Efectuar las adquisiciones</b> .....	429
12.3.1 Entradas para efectuar las adquisiciones .....	429
12.3.2 Herramientas y técnicas para efectuar las adquisiciones.....	430
12.3.3 Salidas de efectuar las adquisiciones.....	431
<b>12.4 Controlar las adquisiciones</b> .....	433
12.4.1 Entradas para controlar las adquisiciones .....	434
12.4.2 Herramientas y técnicas para controlar las adquisiciones .....	435
12.4.3 Salidas de controlar las Adquisiciones .....	436
<b>12.5 Resumen del capítulo 12</b> .....	438
<b>Test 12</b> .....	439

## Capítulo 13. Gestión de los interesados

445

<b>13.1 Introducción a la gestión de los interesados</b> .....	445
13.1.1 Conceptos clave para la gestión de los interesados.....	446



13.1.2 Tendencias en la gestión de los interesados.....	446
13.1.3 Adaptación de la gestión de los interesados .....	447
13.1.4 Consideraciones para entornos ágiles .....	447
<b>13.2 Identificar a los interesados.....</b>	<b>447</b>
13.2.1 Entradas para identificar a los interesados.....	448
13.2.2 Herramientas y técnicas para identificar a los interesados .....	449
13.2.3 Salidas de identificar a los interesados .....	453
<b>13.3 Planificar el involucramiento de los interesados .....</b>	<b>454</b>
13.3.1 Entradas para planificar el involucramiento de los interesados.....	454
13.3.2 Herramientas y técnicas para planificar el involucramiento de los Interesados.....	456
13.3.3 Salidas de planificar el involucramiento de los interesados .....	457
<b>13.4 Gestionar el involucramiento de los interesados.....</b>	<b>458</b>
13.4.1 Entradas para gestionar el involucramiento de los interesados.....	459
13.4.2 Herramientas y técnicas para gestionar el involucramiento de los interesados.....	459
13.4.3 Salidas de gestionar el involucramiento de los interesados.....	461
<b>13.5 Controlar el involucramiento de los interesados.....</b>	<b>461</b>
13.5.1 Entradas para controlar el involucramiento de los interesados.....	462
13.5.2 Herramientas y técnicas para controlar el involucramiento de los interesados.....	463
13.5.3 Salidas de controlar el involucramiento de los interesados .....	464
<b>13.6 Resumen del capítulo 13 .....</b>	<b>464</b>
<b>Test 13 .....</b>	<b>466</b>

# CAPÍTULO 1

## Conceptos fundamentales de la dirección de proyectos

Este capítulo describe los conceptos fundamentales de la *Guía del PMBOK*<sup>®</sup>. Se darán a conocer sus propósitos y contenidos. Además, se proporcionarán las definiciones de los elementos relacionados con la dirección de proyectos como proyecto, programas, portafolios, operaciones, estrategia de la organización, valor del negocio y el ciclo de vida del proyecto. Todos estos conceptos son fundamentales para asegurar la comprensión de la terminología utilizada por la *Guía del PMBOK*<sup>®</sup>, que también aparece en el examen PMP.

Es importante dedicar un tiempo para comprender completamente estos conceptos fundamentales, puesto que sostienen muchos de los procesos, herramientas y técnicas que aparecen más adelante en el libro.

### **Tip para el examen**

*Recuerde que el examen PMP evalúa varios elementos, entre ellos su comprensión de la terminología y los conceptos de la Guía del PMBOK<sup>®</sup>. Este puede contener varias preguntas que corresponden a respuestas o expresiones comunes utilizadas en la vida real, pero que no representan las formas empleadas en la Guía del PMBOK<sup>®</sup>. En este caso, siempre responda de acuerdo con la guía. Asimismo, preste atención no solo a los términos, sino también a las diversas entradas y salidas.*

## 1.1 La Guía del PMBOK, este libro y el examen PMP

Si se ha sentado a leer la *Guía del PMBOK*<sup>®</sup>, obviamente usted ha tenido mucho tiempo libre. Realmente sintió curiosidad o alguien le dijo que era necesario leerla para aprobar el examen Project Management Professional (PMP). La *Guía del PMBOK*<sup>®</sup> es concisa y organizada; en resumen, es un buen manual que debe utilizar como referencia a lo largo de su carrera como director de proyectos.

La *Guía del PMBOK*<sup>®</sup> no es un material inventado por algunos teóricos de la dirección de proyectos. Está escrito por profesionales de la dirección de proyectos de diferentes disciplinas. Esta guía se considera un estándar para la dirección de proyectos: la mayoría de las veces los términos, procesos y enfoques son aplicables a casi todos ellos. Claro, es posible que tenga proyectos en los que deba hacer algo diferente de lo que recomienda la guía, pero esos momentos probablemente sean muy infrecuentes. La *Guía del PMBOK*<sup>®</sup> está escrita en términos muy amplios; no es un mandato, sino una documentación de lo que es más probable que suceda en la mayoría de los proyectos.

A lo largo de este libro se hará referencia a la sexta edición de la *Guía del PMBOK*<sup>®</sup>. ¿Por qué? Bueno, porque su examen PMP se basa en gran medida en los hechos, las cifras y las sutilezas de la guía actual. A diferencia de la *Guía del PMBOK*<sup>®</sup>, este libro que tiene en sus manos se encuentra escrito en un lenguaje sencillo y se centra en cómo aprobar el examen PMP. Esta obra, también le ayudará a ser un mejor director de proyectos y a explicar algunas fórmulas y conceptos misteriosos, pero su objetivo principal es llevarle a la cima de estas tres letras gloriosas: PMP.

### 1.1.1 Todo sobre la guía del PMBOK

La *Guía del PMBOK*® presenta aquello que se conoce como «buenas prácticas» en la profesión de dirección de proyectos. Esto significa que los procesos, herramientas y técnicas mostrados son útiles para la mayoría de los proyectos en la mayor parte del tiempo. No es específico de la construcción, el desarrollo de *software*, la fabricación o de cualquier otra disciplina, sino que es aplicable a cualquier industria, cualquier proyecto y por cualquier director de proyectos. Corresponde a la organización o al equipo de dirección del proyecto determinar qué procesos, herramientas o técnicas son útiles para el proyecto en el que se está trabajando. Esta selección de aquellos procesos, herramientas y técnicas que solo ofrecen beneficios en la dirección de sus proyectos se llama «adaptación».

Por lo general, si usted sigue la *Guía del PMBOK*®, aumentará las probabilidades de éxito de su proyecto. Esto significa que será más probable que complete el alcance del mismo, consiga los objetivos de costos del presupuesto de su proyecto y logre los compromisos del cronograma a los que su proyecto debe adherirse. Pero no hay una garantía del 100%.

La *Guía del PMBOK*® admite que no todo lo que se incluye en ella debe aplicarse a todos los proyectos imaginables. Eso simplemente no tendría sentido. Considere un pequeño proyecto para cambiar todas las luces de un edificio versus un proyecto para construir un rascacielos. Adivine cuál necesitará de más detalles y probablemente implemente mucho más de las prácticas que define la *Guía del PMBOK*®. El proyecto de rascacielos, por supuesto.

El PMI señala que la guía se encuentra basada en el *Estándar para la dirección de proyectos* (otra publicación del PMI que recorre los cinco grupos de procesos de dirección de proyectos: inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre). En la sexta edición de la *Guía del PMBOK*®, verá que el *Estándar para la dirección de proyectos* ahora se incluye como parte de la guía, algo nuevo en esta edición.

Entonces, ¿cuál es la diferencia entre la *Guía del PMBOK*® y el *Estándar para la dirección de proyectos*? Hay mucha superposición entre las dos publicaciones, pero la *Guía del PMBOK*® ofrece muchos más detalles sobre los conceptos de dirección de proyectos, las tendencias, la adaptación de los procesos y la comprensión de las herramientas y técnicas de la dirección de proyectos. El *Estándar para la dirección de proyectos* es una publicación fundamental que describe, no prescribe, las mejores prácticas más comunes de la dirección de proyectos. Este libro, y su examen PMP, se enfocará en los contenidos de la *Guía del PMBOK*®, no en el *Estándar para la dirección de proyectos*.

Además de representar un robusto cuerpo de conocimientos, la *Guía del PMBOK*® también presenta terminología estandarizada. Esto significa que generalmente hay una sola palabra o frase para definir y describir cada elemento de la dirección de proyectos. Esto permite que los directores de proyectos y los miembros del equipo del proyecto dentro de la misma organización, y entre organizaciones, se comuniquen eficazmente.

#### **Tip para el examen**

*Incluso si tuviera una memoria fotográfica y pudiera recordar todas las páginas de la guía, no necesariamente calificará el 100% en el examen PMP, ya que este examen se basa en los resultados de un estudio de delineación del rol (RDS por sus siglas del inglés Rol Delineation Study) acerca de qué atributos profesionales debería tener el director del proyecto.*