



## PMI-ACP®: Practicante Certificado en Agile por PMI®

Este curso tiene un coste de **690€ por alumno**. Permite reportar 21 PDUs en el [programa de Certificación Continua del PMI®](#), dentro de la categoría de Gestión Técnica de Proyectos.

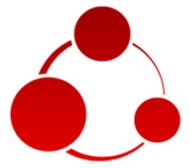
A continuación podrá leer la información de detalle de este curso en vivo por Internet:

- [Introducción](#)
- [Objetivos](#)
- [Programa](#)
- [Calendario](#)
- [Herramientas y material](#)
- [Sesiones en línea](#)
- [Soporte y trabajos entre clases](#)

### Introducción

La gran mayoría de los proyectos de hoy en día están sometidos por naturaleza a continuos cambios en el alcance, y exigen que los trabajadores del conocimiento entreguen el máximo valor posible en el menor plazo, ajustándose a las necesidades cambiantes de los interesados. Al igual que ocurre en los proyectos predictivos, todo lo que hay que saber para gestionar proyectos adaptativos ya está inventado. Los métodos ágiles han venido para quedarse. Ya se llevan practicando más de 15 años con notables resultados y son aplicables no solo en proyectos de las tecnologías de la información, sino en cualquier proyecto del trabajador del conocimiento. Las metodologías ágiles como Scrum, XP, Kanban, Lean, etc., nos aportan valiosos recursos para saber cómo comportarse en un proyecto adaptativo. A pesar de que los métodos ágiles tienen su origen en la gestión de productos, más que en la gestión de proyectos, esta brecha no es difícil de salvar. También en este tipo de proyectos, el Director de Proyectos puede aportar un gran valor con su experiencia en gestión. En este curso se analizará el papel que debería desempeñar el Director de Proyectos en un proyecto adaptativo, o ágil: Se explicarán las técnicas y skills popularizados por los métodos ágiles en cada uno de los 6 dominios de conocimiento que aplican a la gestión de proyectos adaptativos. Este curso está alineado con la especificación del examen [publicada por el PMI®](#).





Los métodos ágiles han venido para quedarse. Ya se llevan practicando más de 15 años con notables resultados no solo en el campo de los proyectos de las tecnologías de la información, sino en cualquier proyecto del trabajador del conocimiento. Si usted se forma en Scrum, por ejemplo, ya tendría unos valiosos recursos para saber cómo comportarse en un proyecto adaptativo. A pesar de que los métodos ágiles tienen su origen en la gestión de productos, más que en la gestión de proyectos, esta brecha no parece difícil de salvar.

Con la certificación PMI-ACP (Agile Certified Practitioner), PMI está consiguiendo que el Director de Proyectos vuelva a ser la figura central de los proyectos adaptativos. Para conseguir esta acreditación, el candidato debe demostrar que ha practicado proyectos ágiles, por supuesto, pero quizá sea más importante que debe demostrar que tiene un conocimiento estructurado sobre las técnicas, herramientas, conocimientos, habilidades y actividades necesarias en proyectos ágiles. Algunas prácticas ya las habrá aplicado, y el resto de prácticas referenciadas sabría aplicarlas, si se diera el caso.

Hasta la fecha, PMI no ha editado un estándar para gestionar proyectos ágiles, y tampoco hay comunicación publicada en ese sentido. En su lugar, PMI se limita a recomendar una serie de once libros de referencia muy reconocidos sobre prácticas ágiles. Con tanta buena literatura ya disponible, quizá sea el enfoque correcto, si bien son libros muy enfocados en proyectos de tecnología de la información. Por otro lado, y por desgracia para los que no tenemos buen nivel de inglés, estos once libros no están traducidos al español, y peor aún, el examen PMI-ACP aún no cuenta con la ayuda de traducción al español. Por el momento el candidato a la certificación PMI-ACP debe prepararse para estudiar muchos libros y practicar muchas preguntas en inglés.

Actualmente hay muy pocos libros dirigidos a preparar el examen PMI-ACP, y que a la vez sirvan para divulgar los métodos ágiles para quienes no tengan la intención de certificarse. Ya llegarán. Mientras tanto, usted no puede esperar. Piense que en cualquier momento le va a tocar dirigir un proyecto adaptativo, y conviene estar preparado.

No hay profesión en el mundo más orientada a objetivos que la gestión de proyectos. Es esta una profesión muy poco agradecida. Si los objetivos se consiguen, como tenía que ser, para eso nos ponen al mando, nadie nos felicitará. Pero si no se consiguen, entonces la culpa es solo nuestra. Mientras todo vaya bien, nadie se quejará, pero si algo sale mal (y en los proyectos puede haber muchas cosas que salgan muy mal), de repente, todo el mundo habla de gestión de riesgos, escasa documentación, falta de liderazgo, auditorías de calidad, problemas de comunicación, ausencia de habilidades sociales, necesidad de coaching, etc. El resultado es siempre el mismo para el pobre Director de Proyectos: nos acusan de todo y no tenemos buena defensa.



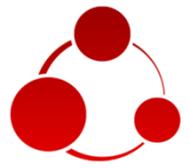
Según el **Project Management Institute**, un **Director de Proyectos Ágil**, en su día a día, debería explorar, fomentar y aplicar principios ágiles en el contexto del equipo del proyecto y la organización. Esto implica, entre otras, estas 9 tareas:

1. Fomentar los principios ágiles modelándolos y discutiendo los valores ágiles para desarrollar un entendimiento común dentro del equipo y entre el equipo y los interesados.
2. Ayudar a asegurar que todos tengan un entendimiento común de los valores y principios ágiles, de las prácticas ágiles y la terminología empleada para trabajar de manera efectiva.
3. Apoyar el cambio en la organización educando e influenciando sobre los procesos, comportamientos y personas para hacer la organización más eficaz y eficiente.
4. Practicar la visualización por medio de radiadores de información muy visibles que muestren el progreso y desempeño real del equipo para fomentar la transparencia y la confianza.
5. Fomentar un entorno de seguridad y confianza, permitiendo que todos experimenten y cometan errores para que puedan aprender y mejorar continuamente la forma de trabajar.
6. Mejorar la creatividad experimentando con nuevas técnicas e ideas sobre los procesos, para descubrir formas de trabajar más eficientes y eficaces.
7. Fomentar que los miembros del equipo compartan el conocimiento colaborando y trabajando juntos para reducir los riesgos de islas de conocimiento y cuellos de botella.
8. Estimular el liderazgo emergente dentro del equipo estableciendo un entorno respetuoso y seguro en el que puedan probarse nuevos enfoques para producir mejoras y fomentar la auto-organización y el facultamiento.
9. Practicar el liderazgo servicial soportando y estimulando a otros en sus esfuerzos, de manera que puedan trabajar a su máximo nivel y continuar mejorando.

En el centro de estas tareas se encuentra el verdadero entendimiento de los valores y principios ágiles expresados en el Manifiesto Ágil publicado en 2001. Los 4 valores del **Manifiesto Ágil** se enuncian así:



1. Individuos e interacciones mejor que procesos y herramientas.
2. Software que funcione mejor que documentación extensiva.
3. Colaboración con el cliente mejor que negociación contractual.
4. Responder a cambios mejor que seguir el plan.



Detrás de estos 4 valores se detallan **12 principios**, que se transcriben a continuación:

<b>01</b> Our highest priority is to satisfy the customer through early and continuous delivery of valuable software.	<b>02</b> Welcome changing requirements, even late in development. Agile processes harness change for the customer's competitive advantage.	<b>03</b> Deliver working software frequently, from a couple of weeks to a couple of months, with a preference to the shorter timescale.
<b>04</b> Business people and developers must work together daily throughout the project.	<b>05</b> Build projects around motivated individuals. Give them the environment and support they need, and trust them to get the job done.	<b>06</b> Agile processes promote sustainable development. The sponsors, developers, and users should be able to maintain a constant pace indefinitely.
<b>07</b> Working software is the primary measure of progress.	<b>08</b> The most efficient and effective method of conveying information to and within a development team is face-to-face conversation.	<b>09</b> Continuous attention to technical excellence and good design enhances agility.
<b>10</b> Simplicity—the art of maximizing the amount of work not done—is essential.	<b>11</b> The best architectures, requirements, and designs emerge from self-organizing teams.	<b>12</b> At regular intervals, the team reflects on how to become more effective, then tunes and adjusts its behavior accordingly.

1. Nuestra máxima prioridad satisfacer al **cliente** a través de la entrega, desde el principio y de forma continua, de software con valor.
2. Se reciben de buen grado los **cambios en los requisitos**, incluso en una fase tardía del desarrollo. Los procesos Ágiles estimulan los cambios para favorecer la ventaja competitiva del cliente.
3. Entregar **frecuentemente software que funcione** (con valor para el negocio), desde una vez cada 2 semanas hasta una vez cada 2 meses, cuanto más breve el ciclo de entrega, mejor.
4. Los representantes del de negocio y los programadores (el equipo) deben **trabajar juntos** día a día durante el proyecto.
5. Desarrollar equipos con **personas motivadas**. Proporcionándoles el entorno y soporte que necesiten, y confiando en ellos para que hagan el trabajo.
6. El método más eficiente de transmitir información al equipo y dentro del equipo mediante conversaciones **cara a cara**.
7. El **software que funcione** (entregas con valor) es la principal medida de progreso.
8. Los procesos ágiles facilitan el **desarrollo sostenible**. Patrocinadores, desarrolladores y usuarios deberían ser capaces de mantener un ritmo constante de forma indefinida.
9. Prestar atención continua a la **excelencia técnica** y al buen diseño, como factores para mejorar la agilidad.
10. La simplicidad (el arte de **maximizar el trabajo no hecho**) es esencial.
11. Las mejores arquitecturas, requisitos y diseños, surgen de equipos **auto-organizados**.
12. A intervalos regulares, el **equipo** reflexiona sobre cómo ser más efectivo, **ajustando** su comportamiento en consecuencia.



## Objetivos

Los principales objetivos del curso son:

- Obtener la certificación del PMI®.
- Familiarizarse con la terminología en proyectos ágiles.
- Comprender por qué y cómo funcionan los métodos ágiles.
- Practicar a través de un caso de estudio ágil.
- Definir el rol de un Director de Proyectos Ágil.
- Debatar cómo aplicar los métodos ágiles en los proyectos de su organización.
- Adquirir el hábito de practicar preguntas parecidas al examen PMI-ACP, a partir de las preguntas resueltas en clase, razonando por qué las respuestas buenas son buenas y las otras no. Pulse [aquí](#) para realizar un ejemplo en español. Pulse [aquí](#) para ejemplo en inglés. Esa misma batería de preguntas (en español y en inglés) podrá servirle al alumno para entrenar de forma práctica y eficiente sobre ficheros preparados como hojas de cálculo de Excel. A lo largo del curso se realizarán más de 500 preguntas. Todos los juegos de preguntas se presentan en español y en inglés.



[Volver al inicio](#)

## Programa

El programa del curso consta de 7 módulos, intercalando teoría con prácticas en clase y numerosos ejercicios a realizar por el alumno entre clases. Los conceptos especificados en el examen PMI-ACP se cubren como un backlog de 87 items:





### ■ **Módulo 1. Certificación PMI-ACP / Principios ágiles / Métodos Ágiles**

- “Algo pasa con el software”. Los problemas de los ciclos de vida predictivos. Necesidad de un cambio de paradigma.
- El Manifiesto Ágil (2001). Revisión de los 4 valores y 12 principios.
- El Ciclo de Vida de un Proyecto Ágil. ¿Cómo se estructuraría un proyecto de larga duración con métodos ágiles?
- Contratos ágiles.
- Revisión de la metodología Scrum.
- **Ensayo examen PMI-ACP:** 6 tests con 124 preguntas en español y en inglés.



### ■ **Módulo 1. Caso práctico con Scrum**

- Caso de estudio resuelto: Proyecto Havannah.
- Visión de producto, interesados y personas. Desarrollar temas y funcionalidad mínima viable (MVF).
- Crear historias de usuario. Crear el mapa de historias, la hoja de ruta y el plan de entregas. Pila de producto priorizada.
- Iteración: plan, ejecución, revisión, retrospectiva.
- Quemado de la entrega (release burndown).



### ■ **Módulo 2. Entregar conforme al valor**

- **Evaluar el valor:** Ítem de backlog Nº 1. Análisis del retorno de la inversión.
- **Planificar el valor:** 2. Actas de constitución; 3. Ubicación del flujo de valor; 4. Priorización según la valoración del cliente; 5. Priorización relativa/ordenación; 6. Hoja de ruta del producto; 7. Pila de producto ajustada con riesgos; 8. Priorización; 9. Contratos ágiles.
- **Entregar el valor:** 10. Tableros de tareas/Kanban; 11. Límites WIP; 12. Entregas incrementales.
- **Confirmar el valor:** 13. Priorización según la valoración del cliente; 14. Prototipos, simulaciones, demostraciones.
- **Monitorizar e informar el valor:** 15. EVM en proyectos ágiles; 16. Diagramas de flujo acumulativos (CFD); 17. Gráficas de quemado de riesgos; 18. Tableros de tareas/Kanban.
- **Ensayo examen PMI-ACP:** 4 tests con 75 preguntas en español y en inglés.





### ■ Módulo 3. Involucrar a los interesados

- **Alinear el entendimiento de los interesados:** 19. Maquetas; 20. Personas; 21. Historias de usuario/pila de producto; 22. Mapas de historias; 23. Incorporar los valores de los interesados; 24. Gestión de interesados; 25. Gestión de proveedores.
- **Comunicar con los interesados:** 26. Radiadores de información; 27. Gráficas de quemado/acumulativas; 28. Velocidad; 29. Modelado ágil; 30. Gestión de la comunicación.
- **Usar habilidades sociales críticas:** 31. Negociación; 32. Resolución de conflictos; 33. Escucha activa; 34. Métodos de facilitación; 35. Equipos distribuidos; 36. Modelos de decisiones participativas; 37. Globalización, diversidad cultural y de equipos.
- **Liderar de forma eficaz:** 38. Liderazgo servicial; 39. Técnicas y herramientas de liderazgo.
- **Ensayo examen PMI-ACP:** 4 tests con 107 preguntas en español y en inglés.



### ■ Módulo 4. Promover técnicas para el rendimiento del equipo

- **Entender el rendimiento del equipo:** 40. Liderazgo adaptativo; 41. Inteligencia emocional; 42. Formar equipos facultados; 43. Motivación de equipos; 44. Formar equipos de alto rendimiento.
- **Prácticas de equipo:** 45. Reuniones diarias de pie; 46. Equipos co-ubicados; 47. Espacio de equipo; 48. Herramientas ágiles; 49. Coaching y mentoring; 50. Técnicas de tormenta de ideas; 51. Equipos distribuidos.
- **Ensayo examen PMI-ACP:** 3 tests con 61 preguntas en español y en inglés.



### ■ Módulo 5. Planificar de forma adaptativa

- **Conceptos de Planificación:** 52. Limitación por periodos fijos de tiempo (timeboxing); 53. Elaboración progresiva; 54. Adaptación de procesos; 55. Funcionalidad mínima vendible (MMF); 56. Descomposición y priorización conforme al valor; 57. Análisis conforme al valor; 58. Juegos ágiles de planificación/innovación.
- **Estimar:** 59. Delphi de banda ancha y planning poker; 60. Tiempo ideal; 61. Tamaño relativo/puntos de historia; 62. Estimación por afinidad; 63. Estimación de plazo, presupuesto y coste; 64. Principios de contabilidad en proyectos ágiles.
- **Planificaciones ágiles:** 65. Planificación de la iteración y la entrega; 66. Actas de constitución de proyectos ágiles; 67. Desarrollo del caso de negocio.
- **Ensayo examen PMI-ACP:** 4 tests con 120 preguntas en español y en inglés.





#### ■ **Módulo 6. Detectar y solucionar problemas**

- **Identificación de problemas:** 68. Tiempo de ciclo; 69. Defectos escapados; 70. Estándares de proyecto y calidad; 71. Modos de fallo y alternativas; 72. Análisis de desviaciones y tendencias; 73. Límites de control.
- **Resolución de problemas:** 74. Integración continua; 75. Spike para reducir el riesgo; 76. Verificaciones y validaciones frecuentes; 77. Metodologías orientadas a las pruebas; 78. Definición de terminado; 79. Resolución de problemas.
- **Ensayo examen PMI-ACP:** 2 tests con 41 preguntas en español y en inglés.

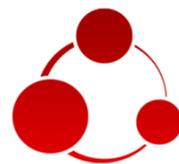


#### ■ **Módulo 7. Mejorar continuamente**

- **Mejora continua en Producto, Proceso y Personas:** 80. Retrospectivas; 81. Adaptación de procesos; 82. Compartición del conocimiento; 83. Análisis de procesos; 84. Código ético de PMI; 85. Mejora continua; 86. Auto-evaluación; 87. Principios de pensamiento sistémico; 88. Aplicación de nuevas prácticas ágiles.
- **Ensayo examen PMI-ACP:** 1 tests con 25 preguntas en español y en inglés.



[Volver al inicio](#)

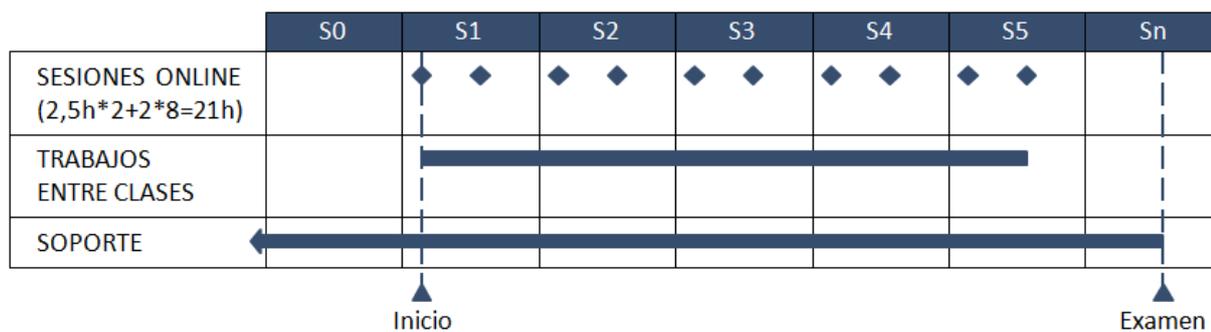


## Calendario

Los módulos se impartirán a lo largo de 10 sesiones en vivo por Internet (2 sesiones de 2,5 horas cada una y 8 sesiones de 2 horas cada una), siguiendo la siguiente distribución:

- Módulo 1. Certificación PMI-ACP / Principios ágiles / Métodos Ágiles: sesiones 1 y 2.
- Módulo 1. Caso práctico con Scrum: sesiones 3 y 4.
- Módulo 2. Entregar conforme al valor: sesión 5.
- Módulo 3. Involucrar a los interesados: sesión 6.
- Módulo 4. Promover técnicas para el rendimiento del equipo: sesión 7.
- Módulo 5. Planificar de forma adaptativa: sesión 8.
- Módulo 6. Detectar y solucionar problemas: sesión 9.
- Módulo 7. Mejorar continuamente: sesión 10.

Típicamente las sesiones se espacian a lo largo de 5 semanas:



Entre clases el alumno deberá realizar lecturas, preguntas tipo test y otros ejercicios en la plataforma de soporte. El soporte comienza cuando el alumno realiza el pago y termina cuando se presenta al examen.



## Herramientas y material

A lo largo del curso, el alumno podrá usar 4 herramientas para distintos fines:



- La plataforma [PMPeople](#) es el sitio web que está utilizando en este momento. Aparte de seleccionar el curso que más le convenga, una vez comience el curso le servirá para revisar los horarios planificados para las sesiones y también para actualizar la evaluación continua del curso y del profesor.
- Para mantener la comunicación de forma continua con el profesor, los alumnos podrán usar canales de [Slack](#). Entre clases se proponen y corrigen tareas en [Asana](#) para que los alumnos lean la documentación de soporte y para que resuelvan hagan ejercicios por su cuenta. Pulse [aquí](#) para realizar un ejemplo en español. Pulse [aquí](#) para ejemplo en inglés. También se usará esta plataforma para dar soporte a los alumnos desde el momento de la planificación.
- Durante las sesiones en línea por Internet se utiliza la plataforma de webinar [GoToMeeting](#), que permite compartir las pantallas de los asistentes, transmitir voz IP y llamadas por teléfono. Para los ausentes, estas reuniones se graban en formato MP4 de alta calidad.
- Toda la documentación está disponible en carpetas de Google Drive accesibles por los alumnos.

[Volver al inicio](#)

## Sesiones en línea

El formato de impartición es a través de reuniones virtuales por Internet, en sesiones de 2,5 horas cada una, 1 ó 2 sesiones por semana, compartiendo pantalla, audio y vídeos con otros 4 ó 5 alumnos.

La herramienta utilizada [GoToMeeting](#) permite compartir las pantallas de los asistentes, transmitir voz IP y llamadas por teléfono. Para los ausentes, estas reuniones se graban en formato MP4 de alta calidad.



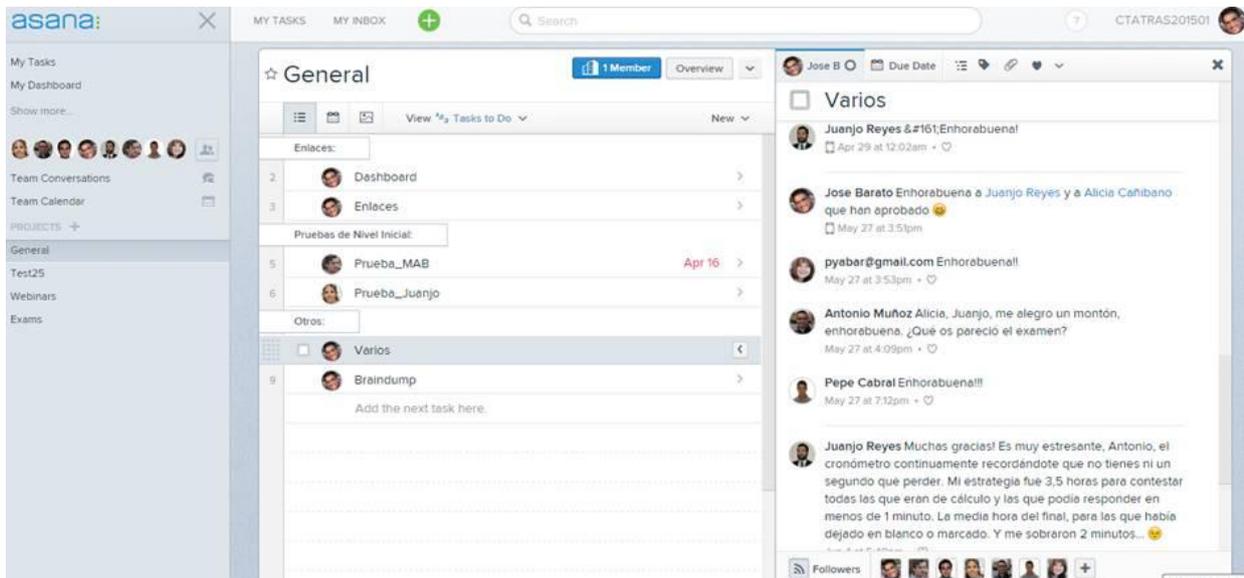
Para cumplir nuestros estándares de calidad, en cada sesión se le dará la oportunidad al alumno de rellenar una breve encuesta para proporcionar retroalimentación al instructor. Al finalizar el curso se le solicitará otra encuesta final. Toda la información de retroalimentación se hace llegar al instructor de manera anónima (sin mencionar el nombre del alumno).

[Volver al inicio](#)



## Soporte y trabajos entre clases

Entre clases se proponen y corrigen tareas en [Asana](#) para que los alumnos estudien la documentación de soporte y para que realicen ejercicios por su cuenta. Entre otras actividades de soporte, el instructor resolverá las dudas, propondrá y corregirá ejercicios y asesorará al alumno en la preparación de la candidatura para el examen. La herramienta permitirá asignar y monitorizar ejercicios propuestos a cada uno de los alumnos entre clases. Para usar esta herramienta tan solo se necesita una cuenta de correo.



Cada alumno podrá saber inmediatamente, mirando su teléfono si lo prefiere así, qué ejercicios tiene pendientes y cuándo debería entregarlos. No perderá tiempo enviando y recibiendo correos: todos los documentos necesarios estarán anexados en la correspondiente tarea, para realizarlos y también para repasarlos y comentarlos. Si el alumno quiere realizar comentarios sobre un ejercicio puede usar la sección correspondiente de la tarea. Otro beneficio de usar una herramienta colaborativa es que los alumnos podrán interactuar entre sí libremente y plantear preguntas abiertas. También habrá otras tareas, no para contestar ejercicios, sino para medir el avance (hay un ranking según los aciertos, que siempre supone un estímulo), las gestiones con PMI (membresía, candidatura, posible auditoría, reservar fecha, etc.), para comentar la experiencia del examen, etc.



[Volver al inicio](#)