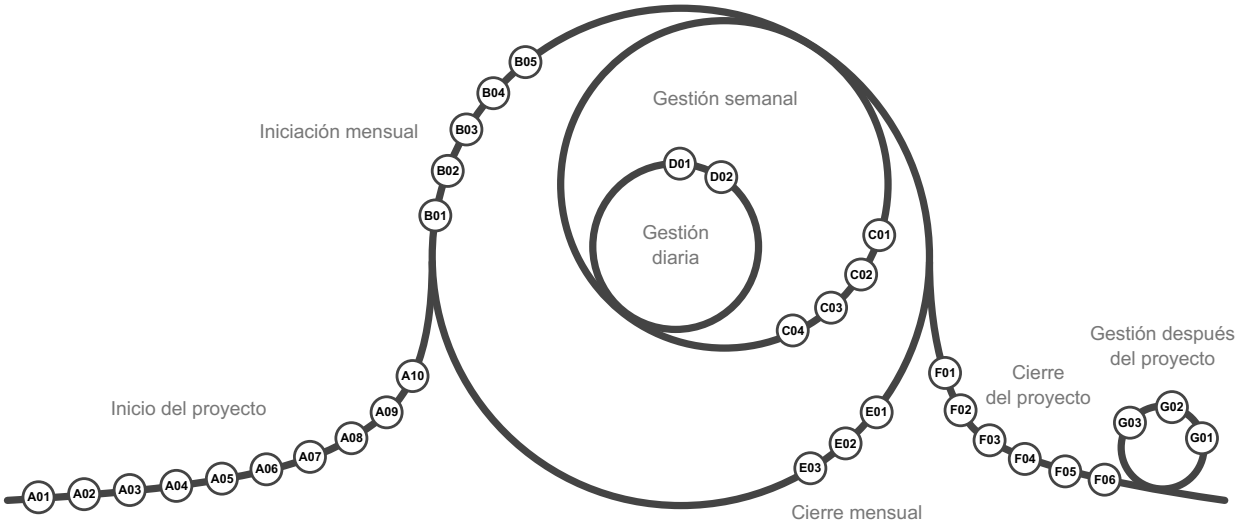
P3.express

El sistema minimalista de gestión de proyectos

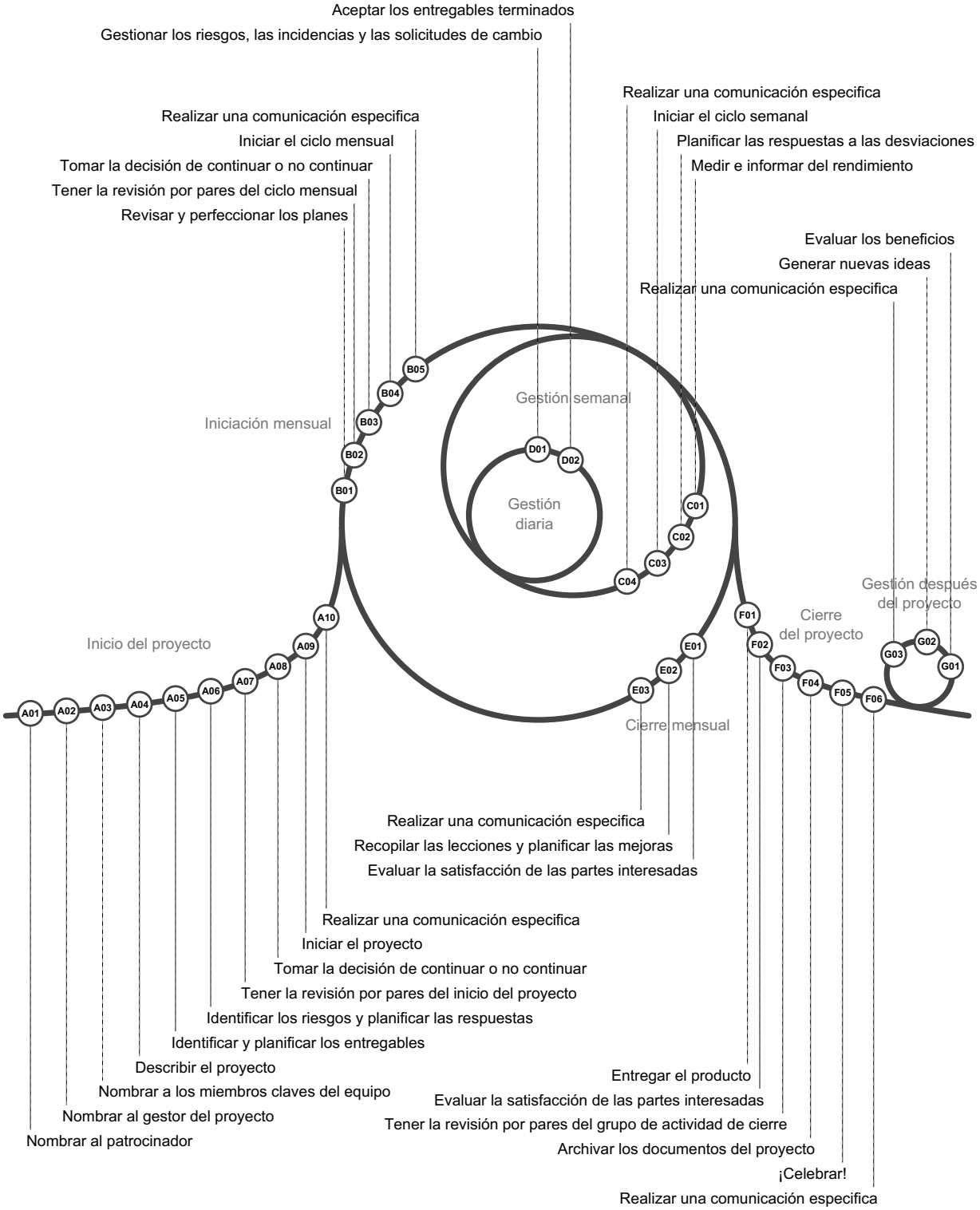


Esta es una versión descargable del manual en línea (P3.express/es/manual/v2/), generado en 2025-07-09. Consulta el sitio web para conocer las versiones más recientes.

Este manual puede utilizarse y distribuirse libremente bajo la licencia Creative Commons Attribution 4.0 International.

Traducido por Sabrina Stephens y Ángel Águeda Barrero

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union


Aceptar los entregables terminados
Gestionar los riesgos, las incidencias y las solicitudes de cambio
Realizar una comunicación especifica
Iniciar el ciclo semanal
Planificar las respuestas a las desviaciones
Medir e informar del rendimiento
Realizar una comunicación especifica
Iniciar el ciclo mensual
Tomar la decisión de continuar o no continuar
Tener la revisión por pares del ciclo mensual
Revisar y perfeccionar los planes
Evaluar los beneficios
Generar nuevas ideas
Realizar una comunicación especifica
Gestión semanal
Iniciación mensual
Gestión diaria
Gestión después del proyecto
Cierre del proyecto
Inicio del proyecto
Cierre mensual
B01
B02
B03
B04
B05
D01
D02
C01
C02
C03
C04
A01
A02
A03
A04
A05
A06
A07
A08
A09
A10
E01
E02
E03
F01
F02
F03
F04
F05
F06
G01
G02
G03
Realizar una comunicación especifica
Recopilar las lecciones y planificar las mejoras
Evaluar la satisfacción de las partes interesadas
Realizar una comunicación especifica
Iniciar el proyecto
Tomar la decisión de continuar o no continuar
Tener la revisión por pares del inicio del proyecto
Identificar los riesgos y planificar las respuestas
Identificar y planificar los entregables
Describir el proyecto
Nombrar a los miembros claves del equipo
Nombrar al gestor del proyecto
Nombrar al patrocinador
Entregar el producto
Evaluar la satisfacción de las partes interesadas
Tener la revisión por pares del grupo de actividad de cierre
Archivar los documentos del proyecto
¡Celebrar!
Realizar una comunicación especifica

Lista de actividades de gestión

Inicio del proyecto

A01 — Nombrar al patrocinador
A02 — Nombrar al gestor del proyecto
A03 — Nombrar a los miembros claves del equipo
A04 — Describir el proyecto
A05 — Identificar y planificar los entregables
A06 — Identificar los riesgos y planificar las respuestas
A07 — Tener la revisión por pares del inicio del proyecto
A08 — Tomar la decisión de continuar o no continuar
A09 — Iniciar el proyecto
A10 — Realizar una comunicación especifica

Iniciación mensual

B01 — Revisar y perfeccionar los planes
B02 — Tener la revisión por pares del ciclo mensual
B03 — Tomar la decisión de continuar o no continuar
B04 — Iniciar el ciclo mensual
B05 — Realizar una comunicación especifica

Gestión semanal

C01 — Medir e informar del rendimiento
C02 — Planificar las respuestas a las desviaciones
C03 — Iniciar el ciclo semanal
C04 — Realizar una comunicación especifica

Gestión diaria

D01 — Gestionar los riesgos, las incidencias y las solicitudes de cambio
D02 — Aceptar los entregables terminados

Cierre mensual

E01 — Evaluar la satisfacción de las partes interesadas
E02 — Recopilar las lecciones y planificar las mejoras
E03 — Realizar una comunicación especifica

Cierre del proyecto

F01 — Entregar el producto
F02 — Evaluar la satisfacción de las partes interesadas
F03 — Tener la revisión por pares del grupo de actividad de cierre
F04 — Archivar los documentos del proyecto
F05 — ¡Celebrar!
F06 — Realizar una comunicación especifica

Gestión después del proyecto

G01 — Evaluar los beneficios
G02 — Generar nuevas ideas
G03 — Realizar una comunicación especifica

Introducción

P3.express utiliza un proceso sencillo, como se muestra en el diagrama anterior. Este proceso consta de 33 actividades de gestión en 7 grupos. Haz clic en cualquiera de las actividades del diagrama para abrir su descripción o simplemente empieza por la primera actividad, A01.

Principios

El trabajo realizado en un proyecto P3.express debe seguir los Principios Casi Universales de los Proyectos (NUPP). El propio P3.express ha sido diseñado para cumplir con los NUPP.

Organización

Hay un **equipo de gestión** responsable de las actividades de gestión del proyecto, con uno o más miembros del equipo, dependiendo del tamaño y la complejidad del proyecto. El **gestor del proyecto** dirige este equipo y es responsable de las actividades de gestión del proyecto. Esta persona rinde cuentas al **gestor de proyecto del cliente** externo (si lo hay), así como al **patrocinador** interno, que es un alto directivo responsable del resultado final del proyecto, de su financiación y dotación de recursos, etc.

Hay uno o varios **equipos de producción** en el proyecto. Cada equipo de producción interno (uno con miembros de su propia organización) está dirigido por un **jefe de equipo**, que informa a su director funcional (si lo hay) y al gestor del proyecto. Cada equipo de producción externo (proveedores) está dirigido por un **gestor de proyecto de proveedores**, que informa a sus directores internos, así como al gestor del proyecto.

Documentos

Los documentos definidos en P3.express son los siguientes

- Descripción del proyecto (plantilla)
- Mapa de entregables
- Registro de seguimiento (plantilla)
- Registro de salud (plantilla)

Las plantillas pueden utilizarse tal cual o como guía para crear una configuración personalizada.

Es importante tener un lugar central para los documentos de tu proyecto, con copias de seguridad programadas, acceso remoto y autenticación y autorización. Si tu organización no dispone de una plataforma de este tipo, puedes utilizar una de las siguientes soluciones de código abierto que respetan la privacidad:

- nextcloud
- Cryptpad

Si el equipo no está localizado, también necesitará una plataforma de chat en equipo. Las siguientes son algunas opciones de código abierto que respetan la privacidad:

- element
- rocket.chat

Es importante capturar inmediatamente los riesgos, las incidencias y las solicitudes de cambio en el registro de seguimiento. Teniendo esto en cuenta, hay que configurar el sistema de manera que el acceso al registro sea lo más fácil posible, incluido el acceso desde el teléfono móvil. Si no es posible, utiliza un diario personal para anotarlas, y luego transfiérelas al registro lo antes posible. A continuación se indican algunas aplicaciones para tomar notas de código abierto y respetuosas con la intimidad que puedes utilizar como sustituto:

- Joplin
- Standard Notes
- Turtl

Adaptación

Puedes realizar cambios en P3.express para adaptarlo mejor a tu entorno. Sin embargo, debes tener cuidado de no dañar la consistencia interna de tu sistema al hacerlo, y mantener tu sistema simple. Por lo general, es mejor comenzar con la forma original de P3.express, y ajustarla gradualmente en respuesta a tus necesidades, refinando estas opciones mediante la inspección y la adaptación.

Perspectiva

Si no hay clientes ni proveedores externos, el proyecto tendrá una sola perspectiva; de lo contrario, cada organización involucrada en el proyecto tendrá su propia perspectiva. Todo en P3.express debe verse desde **su perspectiva** del proyecto; por ejemplo, cuando describas la justificación del proyecto en el documento de descripción del proyecto, describe tu propia justificación y no la del cliente externo. P3.express no es un sistema único que deba ser utilizado por todas las partes implicadas en el proyecto, sino un sistema que utilizas para gestionar el proyecto dentro de tus propios límites.

Además de los documentos, también hay que tener en cuenta la perspectiva al pensar en los roles. Puedes ser el “gestor del proyecto” desde tu propia perspectiva, pero serás considerado un “gestor del proyecto del proveedor” desde la perspectiva del cliente y un “gestor del proyecto del cliente” desde la perspectiva de tus proveedores.

Historia

La primera versión de P3.express se publicó en junio de 2016, seguida de dos revisiones menores en 2018 y 2020. El borrador de la segunda versión de P3.express se publicó en marzo de 2021 para recoger los comentarios del público, y la versión final se publicó en mayo de 2021.

A — Inicio del proyecto

Las actividades de gestión de este grupo se llevan a cabo al inicio del proyecto para preparar el entorno y crear un plan general de alto nivel Al finalizar este grupo de actividades, una decisión será tomada relativa a continuar o no continuar con el proyecto.

Lista de actividades de gestión

A01 — Nombrar al patrocinador
A02 — Nombrar al gestor del proyecto
A03 — Nombrar a los miembros claves del equipo
A04 — Describir el proyecto
A05 — Identificar y planificar los entregables
A06 — Identificar los riesgos y planificar las respuestas
A07 — Tener la revisión por pares del inicio del proyecto
A08 — Tomar la decisión de continuar o no continuar
A09 — Iniciar el proyecto
A10 — Realizar una comunicación especifica

A01 — Nombrar al patrocinador

La primera actividad de gestión es que la organización nombre a un director senior (preferiblemente que sea miembro de la junta directiva) como **patrocinador**. El patrocinador es el rol más importante en el proyecto y el **gestor del proyecto** le reporta.

El patrocinador es

- responsable de la motivación y los resultados del proyecto,
- responsable de la toma de decisiones de alto nivel para el proyecto, y
- responsable de garantizar que el proyecto cuente con la financiación y los recursos adecuados.

Propósito

El rol del patrocinador es necesario porque

- los gestores de proyecto tienen que centrarse en el trabajo diario y en los resultados del proyecto, una tarea que consume recursos y no les deja suficiente tiempo y energía mental para gestionar los aspectos de alto nivel del proyecto;
- los gestores de proyecto pueden no tener suficiente influencia a nivel organizacional para poder conseguir recursos para el proyecto, o contar con suficiente información estratégica para asegurarse de que el proyecto esté alineado con otras iniciativas organizacionales.

Obstáculos habituales

A la hora de nombrar al patrocinador hay que tener en cuenta lo siguiente:

- Los patrocinadores no tienen que dedicar mucho tiempo al proyecto, pero aun así deben participar y dedicar una pequeña parte de su tiempo al proyecto.
- Los patrocinadores deben involucrarse en el proyecto y tienen que protegerlo, sin embargo, no deben dudar en cancelar el proyecto si éste pierde su justificación.
- En la medida de lo posible, no se debería nombrar a una sola persona como patrocinador de todos los proyectos porque todas las referencias tienen tendencia a diluirse y perder su significado.
- No se debería nombrar a una sola persona como patrocinador y gestor del proyecto para el mismo proyecto (a menos que sea un proyecto unipersonal) porque podría ocupar su tiempo con las responsabilidades concretas de la gestión del proyecto y olvidarse de sus deberes relativamente abstractos como patrocinador.
- Los gestores de proyecto y los patrocinadores no deben ser microgestores.

Principios

Los siguientes principios desempeñan un papel importante en esta actividad de gestión:

- NUP2: Preservamos y optimizamos la energía y los recursos
- NUP5: No realizamos nada sin un propósito claro

A02 — Nombrar al gestor del proyecto

En este punto, el patrocinador discute el proyecto con los posibles **directores del proyecto**, y llega a un acuerdo. Es importante contar con un gestor de proyecto que crea en los objetivos y metas del proyecto.

En el caso de los proyectos internos (los que no tienen clientes externos), se recomienda que el gestor del proyecto pertenezca a la parte de operaciones / gestión de la organización y no a la parte técnica. Los gestores de la parte técnica son **líderes de equipo** en P3.express.

Además de conseguir los objetivos del proyecto y cumplir las metas, el gestor del proyecto también es responsable de la salud y la seguridad del equipo del proyecto, así como de crear un entorno de trabajo agradable en el que los miembros del equipo puedan avanzar en su carrera profesional.

Propósito

Aunque es posible que los equipos pequeños tengan un sistema de gestión de proyectos descentralizado, es más práctico y productivo para la mayoría de los proyectos tener una coordinación centralizada y que el gestor del proyecto sea la cabeza de este sistema de coordinación. De este modo, los expertos técnicos no se verán distraídos por las responsabilidades de gestión y podrán mantenerse centrados en los aspectos técnicos del proyecto.

Obstáculos habituales

Ten en cuenta lo siguiente para evitar alguno de los obstáculos más habituales en este ámbito:

- Los gestores de proyecto no deben considerarse jefes de los miembros del equipo sino su apoyo, facilitador, coordinador y solucionador de problemas.
- Los gestores de proyecto y los patrocinadores no deben ser microgestores.
- Es habitual nombrar al experto técnico más veterano como gestor del proyecto, lo que no es una buena idea. La gestión de proyectos es un puesto de gestión, no un puesto técnico; por lo tanto, se necesita una persona con capacidad y conocimientos de gestión para desempeñar esta función. Convertirse en gestor de proyectos no es un ascenso para un experto técnico sino un cambio de carrera.
- Los gestores de proyecto no deben involucrarse en los aspectos técnicos del proyecto porque les distrae de sus funciones y ya hay expertos técnicos para gestionar esos aspectos.

Principios

Los siguientes principios desempeñan un papel importante en esta actividad de gestión:

- NUP2: Preservamos y optimizamos la energía y los recursos
- NUP5: No realizamos nada sin un propósito claro

A03 — Nombrar a los miembros claves del equipo

En este punto, el gestor del proyecto empieza a formar un equipo para el proyecto. Mientras el proyecto aún no está aprobado y su ejecución no ha comenzado, los miembros clave del equipo son necesarios para completar el grupo de actividades de inicio del proyecto. Estos nombramientos no son preliminares, y se espera que las mismas personas seleccionadas en este momento sean los miembros clave del equipo cuando comience la ejecución del proyecto.

Los miembros clave del equipo que probablemente se necesiten en este momento son los siguientes:

- Los miembros del equipo de gestión
- Los líderes del equipo (para los equipos de producción internos)
- Los gestores de proyecto de los proveedores (para los equipos de producción externos)
- Algunos miembros del equipo técnico de producción

Propósito

Uno de los propósitos del grupo de actividades de inicio del proyecto es evaluar la justificación del proyecto, que servirá para decidir si es una buena idea invertir en él. Esta información se basa en un plan general de alto nivel y una planificación adecuada requiere la colaboración de una amplia gama de expertos. Si no se realiza de forma adecuada, pueden rechazarse algunos proyectos que realmente sean beneficiosos y seleccionarse otros injustificables.

Obstáculos habituales

Algunos pueden considerar una pérdida de tiempo trabajar en un proyecto que podría no llevarse a cabo. El gestor del proyecto debe asegurarse de que todo el mundo entienda que esta actividad, sin duda, se trata de una inversión importante para la organización ya que le permite seleccionar los mejores proyectos en los que invertir. Incluso si se decide no llevar a cabo el proyecto, sus esfuerzos no son en vano, ya que han evitado que la organización invierta sus recursos en un proyecto injustificable.

Cuando se trata de asignar al proyecto a personas disponibles o de contratar a otras nuevas, el sistema de gobernanza de la organización tiene un papel fundamental. Es responsabilidad del patrocinador permitir que el gestor del proyecto tenga suficiente voz y voto en la selección.

Principios

Los siguientes principios desempeñan un papel importante en esta actividad de gestión:

- NUP2: Preservamos y optimizamos la energía y los recursos
- NUP4: Recordamos que la cadena es tan fuerte como su eslabón más débil
- NUP5: No realizamos nada sin un propósito claro

A04 — Describir el proyecto

Lleva a cabo talleres para recopilar información y preparar una **Descripción del proyecto** que contenga la siguiente información:

- Propósito y beneficios esperados
- Coste y duración previstos
- Requisitos y expectativas de calidad
- Una descripción de alto nivel de los elementos incluidos y no incluidos en el alcance del proyecto.
- Un listado de las partes interesadas.

Parte de la información necesaria para la Descripción del proyecto no existe en este momento, por lo que deberá centrarse únicamente en la información existente y añadir el resto más adelante. En cualquier caso, este documento será revisado y mejorado a lo largo del proyecto.

Si ya se ha realizado un proyecto similar, consulta su archivo y utiliza esa información para preparar una descripción más realista.

Plantilla de Descripción del proyecto

Propósito

Este documento nos ayuda a mantenernos centrados en los objetivos de alto nivel del proyecto a lo largo de su ejecución. También es un gran recurso para que los nuevos miembros del equipo, los gerentes de mayor nivel o cualquier otra persona que no esté dentro del equipo entiendan de qué trata el proyecto.

Obstáculos habituales

Existe un nivel óptimo de detalle y precisión para este documento, que suele ser inferior al que suponen los profesionales de la gestión de proyectos. Asegúrate de crear un documento que sirva a tu propósito, en lugar de limitarte a satisfacer una idea preconcebida de la correcta gestión de proyectos.

Describe todo de forma clara y breve. Evita el típico estilo de declaraciones corporativas que no comunican el significado real.

Principios

Los siguientes principios desempeñan un papel importante en esta actividad de gestión:

- NUP2: Preservamos y optimizamos la energía y los recursos
- NUP4: Recordamos que la cadena es tan fuerte como su eslabón más débil
- NUP5: No realizamos nada sin un propósito claro
- NUP6: Utilizamos elementos repetibles

A05 — Identificar y planificar los entregables

Organiza talleres para crear un desglose jerárquico de los elementos que forman parte del producto: los entregables. Cuando sea necesario, añade breves descripciones a los entregables para explicar su alcance, calidad u otros factores importantes. Guarda esta información en el **Mapa de entregables**, el cual puede tener cualquier formato, como por ejemplo un mapa mental.

El Mapa de entregables puede ser elaborado incluyendo las dependencias entre sus elementos. Cuando existan numerosas dependencias, los elementos pueden programarse en función de sus dependencias y duraciones estimadas, mientras que cuando no existan muchas dependencias, los elementos pueden ser priorizados basado en un conjunto adecuado de criterios y ser seleccionados para su ejecución en función de las prioridades y la improvisación en lugar de un calendario. Muchos proyectos pueden beneficiarse de un enfoque basado en dependencias para los niveles superiores y de un enfoque basado en prioridades para los niveles inferiores.

Si ya se ha realizado un proyecto similar, comprueba su archivo y utiliza esa información para preparar un Mapa de entregables mejor.

Sobre la base del desarrollo del Mapa de entregables es posible que también debas realizar ajustes en la Descripción del proyecto.

Plantilla de Descripción del proyecto

Propósito

Si bien la descripción del proyecto es crucial y siempre es necesario estar alineado con ella, ésta es de naturaleza abstracta y por lo tanto, difícil de utilizar en el trabajo diario. El Mapa de entregables acorta la distancia creando un recurso relativamente concreto que hace que el alcance del proyecto esté definido de forma más clara. También es el centro de lo que se convierte en una especie de calendario para el proyecto, que a su vez es un recurso que nos ayuda a decidir qué hacer a continuación y a evaluar el progreso.

Obstáculos habituales

Es habitual que los profesionales piensen en el “trabajo” en lugar de en los “entregables” al crear el Mapa de entregables. Debes facilitar el taller de forma que todos se centren en los entregables, independientemente del trabajo subyacente. Para garantizarlo utiliza frases sustantivas en lugar de verbales para nombrar los entregables. A veces, el uso de un mapa mental también puede ayudar porque contribuye a visualizar la jerarquía de los elementos que lo forman.

Principios

Los siguientes principios desempeñan un papel importante en esta actividad de gestión:

- NUP2: Preservamos y optimizamos la energía y los recursos
- NUP4: Recordamos que la cadena es tan fuerte como su eslabón más débil
- NUP5: No realizamos nada sin un propósito claro
- NUP6: Utilizamos elementos repetibles

A06 — Identificar los riesgos y planificar las respuestas

Facilita talleres con los miembros clave del equipo para, en primer lugar, identificar los riesgos y, a continuación, planificar las respuestas a los mismos. Guarda la información en el **Registro de seguimiento**.

En función de los riesgos identificados y de las respuestas planificadas, puede que sea necesario ajustar también la **Descripción del proyecto** y el **Mapa de entregables**.

Si ya se ha llevado a cabo un proyecto similar, consulta su archivo para conocer mejor los riesgos relacionados con el proyecto.

Plantilla de Registro de seguimiento

Plantilla de Descripción del proyecto

Propósito

La razón principal para identificar los riesgos es planificar las respuestas a los mismos de forma proactiva, ya que es mucho más fácil y barato controlar los riesgos antes de que se materialicen que después.

Obstáculos habituales

Los siguientes puntos te ayudarán a evitar algunos de los obstáculos más habituales en la gestión de riesgos:

- No registres elementos generales y poco claros como riesgos.
- No registres elementos generales y poco claros como respuestas a los riesgos: sólo se diseñan respuestas ejecutables que se puedan implementar y evaluar.
- No registres los impactos potenciales de los eventos inciertos como riesgos - son los eventos inciertos en sí mismos los que necesitamos evaluar y esos son los que llamamos riesgos.
- Asigna un sólo encargado de las acciones de seguimiento de cada riesgo. Es mejor repartir esta responsabilidad entre muchos miembros del equipo y no sólo entre unos pocos.

Principios

Los siguientes principios desempeñan un papel importante en esta actividad de gestión:

- NUP2: Preservamos y optimizamos la energía y los recursos
- NUP3: Proactividad ante todo
- NUP4: Recordamos que la cadena es tan fuerte como su eslabón más débil
- NUP5: No realizamos nada sin un propósito claro
- NUP6: Utilizamos elementos repetibles

A07 — Tener la revisión por pares del inicio del proyecto

En este punto, el inicio está casi realizado, y es el momento de pedir a otro gestor de proyecto de tu organización que te ayude revisando tus actividades de gestión. Deberías añadir el resultado al **Registro de salud**.

Si la puntuación es demasiado baja, es posible que tengas que dedicar más tiempo a las actividades de gestión anteriores antes de pasar a las siguientes, pero lo más importante es encontrar la causa raíz y ver cómo puedes evitar las puntuaciones bajas en el futuro.

Plantilla de Registro de Salud

Propósito

El objetivo principal es hacer una pausa y comprobar si tus actividades de gestión están bien. Que una persona externa compruebe tu trabajo es beneficioso porque puede que estés demasiado cerca del trabajo para ver algunos de las incidencias. Además, es una oportunidad para que las personas que gestionan diferentes proyectos en la organización vean el trabajo de los demás y aprendan más en el proceso.

Obstáculos habituales

Un riesgo habitual es que la persona que revisa tu trabajo dude en señalar los problemas por miedo a que te lo tomes como algo personal. Depende de ti crear una relación que os asegure que podéis sentiros cómodos y ser honestos.

Principios

Los siguientes principios desempeñan un papel importante en esta actividad de gestión:

- NUP1: Preferimos los resultados y la sinceridad a las afiliaciones
- NUP3: Proactividad ante todo
- NUP5: No realizamos nada sin un propósito claro

A08 — Tomar la decisión de continuar o no continuar

En este punto, el gestor del proyecto envía los documentos del proyecto al patrocinador y éste toma la decisión de continuar o no continuar. Para tomar esta decisión, es posible que el patrocinador tenga que discutir el proyecto con otros responsables de la organización, como aquellos que gestionan portafolios, pero deberías tener presente que es el patrocinador quien debe determinar cómo hacerlo, y no el gestor del proyecto.

Si tienes un cliente externo y estás respondiendo a una solicitud de propuesta, además de decidir internamente si continuar o no continuar, también debes enviar la propuesta al cliente y esperar a que seleccione a su proveedor y comunique la decisión final de continuar o no continuar. Esta actividad de gestión se completa cuando se firma el contrato o cuando se dispone de otro elemento de validez legal.

Si se van a utilizar proveedores externos y algunos de ellos fueron seleccionados en A05, es posible que quieras firmar el contrato con ellos en este momento. Más adelante se pueden seleccionar otros proveedores externos y firmar contratos según sea necesario.

Propósito

En los proyectos con clientes externos siempre se toma una decisión formal de continuar o no continuar, pero los proyectos internos a veces carecen de este paso y simplemente se desarrollan sin una decisión formal. Es importante darle la relevancia necesaria a este momento en el proyecto y contar con las firmas y los compromisos necesarios antes de seguir adelante.

Por otro lado, algunas organizaciones se limitan a invertir en cualquier proyecto siempre que dispongan de recursos disponibles. Esta actividad de gestión se encuentra al final de una cadena de actividades destinadas a convertirla en una decisión fundamentada basada en la justificación del proyecto.

Obstáculos habituales

Toda organización que trabaje con proyectos necesita contar con un sistema de gestión de portafolios que evalúe y seleccione los proyectos de forma holística, equilibrada y compatible con la estrategia organizacional. Muchos de los problemas que se atribuyen a los sistemas de gestión de proyectos tienen su origen en la gestión de portafolios; como por ejemplo, tener demasiados proyectos al mismo tiempo.

Asegúrate de que todo el mundo entienda que una decisión de continuar o no continuar no es un fracaso; es un signo de tener un sistema exitoso que entiende lo que no es beneficioso para la organización, y esto no sería posible sin el esfuerzo de los miembros clave del grupo de actividades de inicio de proyecto.

Principios

Los siguientes principios desempeñan un papel importante en esta actividad de gestión:

- NUP3: Proactividad ante todo
- NUP5: No realizamos nada sin un propósito claro

A09 — Iniciar el proyecto

Si el proyecto ha sido aprobado en A08, es momento para que las partes interesadas del cliente y del proveedor se reúnan y comiencen el proyecto con un evento de inicio.

Lo mejor es dedicar un día completo al evento de inicio, preferiblemente en algún lugar fuera de la organización. El gestor del proyecto y el resto de los miembros del equipo de gestión (si los hay) deben facilitar el evento y asegurarse de que sea una experiencia agradable para todos.

Propósito

Esta reunión tiene los siguientes objetivos:

- Formalizar el proyecto
- Permitir que las partes interesadas internas y externas se conozcan y establezcan una red de contactos
- Comunicar información básica sobre el proyecto

Obstáculos habituales

Asegúrate de que el acto de inicio no sea una reunión monótona y aburrida que se limite a repasar los detalles del proyecto sino que sea una experiencia agradable destinada a fomentar el espíritu de equipo.

Principios

Los siguientes principios desempeñan un papel importante en esta actividad de gestión:

- NUP4: Recordamos que la cadena es tan fuerte como su eslabón más débil
- NUP5: No realizamos nada sin un propósito claro

A10 — Realizar una comunicación especifica

Coloca una pancarta en tu organización para anunciar el inicio del proyecto (o algo equivalente para los equipos virtuales) y envía un correo electrónico a todos para explicar por qué la organización ha decidido emprender el proyecto y cuáles son los beneficios.

Propósito

En muchas organizaciones los proyectos comienzan y terminan sin una indicación clara y la mayoría de los empleados, e incluso los directores, no conocen la variedad de proyectos gestionados en la organización. Esto, a su vez, hace que todos se centren en sus propias actividades sin tener una idea global del proyecto y sin poder alinearse con los objetivos y colaborar adecuadamente con todos los demás. La comunicación especifica es una oportunidad para evitar algunos de estos inconvenientes creando compromiso y fomentando la colaboración.

Obstáculos habituales

Puede ser complicado alcanzar un rendimiento óptimo a menos que estés entusiasmado con el proyecto y, cuando lo estés, deberías poder transmitir ese entusiasmo en tus comunicaciones y crear un sentimiento similar en los demás. Evita las comunicaciones secas y aburridas.

Principios

Los siguientes principios desempeñan un papel importante en esta actividad de gestión:

- NUP3: Proactividad ante todo
- NUP4: Recordamos que la cadena es tan fuerte como su eslabón más débil
- NUP5: No realizamos nada sin un propósito claro

B — Iniciación mensual

Las actividades de gestión de este grupo se ejecutan al principio de cada mes para prepararnos para un nuevo ciclo mensual y para comprobar si es una buena idea
continuar con el proyecto.

Lista de actividades de gestión

B01 — Revisar y perfeccionar los planes
B02 — Tener la revisión por pares del ciclo mensual
B03 — Tomar la decisión de continuar o no continuar
B04 — Iniciar el ciclo mensual
B05 — Realizar una comunicación especifica

B01 — Revisar y perfeccionar los planes

Realiza talleres para revisar los aspectos de alto nivel de los planes en conjunto, añade detalles y asigna encargados a los entregables que pertenecen al mes siguiente. Estos ajustes afectan a la **Descripción del proyecto**, al **Mapa de entregables** y al **Registro de seguimiento**.

Si se han realizado proyectos similares con anterioridad, consulta sus archivos y utiliza esa información para hacer tus planes más realistas.

Plantilla de Descripción del proyecto

Plantilla de Registro de seguimiento

Objetivo

Los planes creados en el grupo de actividades de iniciación del proyecto son de alto nivel y no son suficientes para la ejecución. Es necesario perfeccionarlos mes a mes en esta actividad de gestión. En cualquier caso, todos los planes deben revisarse continuamente para ajustarse a la realidad.

Obstáculos habituales

Considera lo siguiente para evitar algunos de los obstáculos más comunes en esta actividad de gestión:

- Utiliza técnicas de facilitación para tener un taller de planificación eficaz.
- No te centres en detallar sólo el mes siguiente, sino asegúrate de que el plan de alto nivel para todo el proyecto también se actualiza.
- No añadas demasiados detalles al plan: incluye sólo los necesarios para satisfacer las necesidades prácticas.

Principios

Los siguientes principios desempeñan un papel importante en esta actividad de gestión:

- NUP2: Preservamos y optimizamos la energía y los recursos
- NUP3: Proactividad ante todo
- NUP4: Recordamos que la cadena es tan fuerte como su eslabón más débil
- NUP5: No realizamos nada sin un propósito claro
- NUP6: Utilizamos elementos repetibles

B02 — Tener la revisión por pares del ciclo mensual

Pide a otro gestor de proyecto o experto en gestión de proyectos de tu organización que revise y puntúe tus actividades de gestión mensuales y anótalo en el **Registro de salud**. Si la puntuación es demasiado baja, vuelve atrás y repite algunas de las actividades de gestión antes de continuar.

Plantilla del registro de salud

Propósito

El propósito principal es hacer una pausa y comprobar si tus actividades de gestión están bien. Que una persona externa compruebe tu trabajo es beneficioso porque puedes estar demasiado cerca del trabajo para ver algunos de las incidencias. Además, es una oportunidad para que las personas que gestionan diferentes proyectos en la organización para ver el trabajo de los demás y aprender más en el proceso.

Obstáculos habituales

Un riesgo común es que la persona que revisa tu trabajo pueda dudar en señalar los problemas, temiendo que se tome como algo personal. Depende de ti crear una relación que que les garantice que pueden estar cómodos y ser honestos.

Principios

Los siguientes principios desempeñan un papel importante en esta actividad de gestión:

- NUP1: Preferimos los resultados y la sinceridad a las afiliaciones
- NUP3: Proactividad ante todo
- NUP5: No realizamos nada sin un propósito claro

B03 — Tomar la decisión de continuar o no continuar

En este punto, el patrocinador tiene que tomar una nueva decisión de continuar o no continuar basada en los planes revisados. Puede tomar la decisión por sí mismo o concertarla con otros, como el equipo de gestión del portafoliio.

Si se toma la decisión de detener el proyecto, se ejecutarán las actividades de cierre del proyecto y el patrocinador deberá decidir si entra o no en el ciclo de gestión posterior al proyecto.

Propósito

El objetivo es asegurarse de que el proyecto sigue estando justificado y recordar a todo el mundo que hay un objetivo para el proyecto superior a la suma de actividades especializadas aisladas.

Obstáculos habituales

El patrocinador tiene que tomarse en serio esta actividad de gestión y no limitarse a aprobar el proyecto automáticamente sin inspeccionarlo. Es importante que todo el mundo entienda que la cancelación de proyectos es un signo de buena gestión de proyectos.

A veces, un proyecto puede ser justificable cuando se evalúa de forma aislada, pero puede no serlo tanto como otros posibles proyectos que se pueden ejecutar. En consecuencia, es necesario adoptar una perspectiva holística a la hora de evaluar la justificación continua del proyecto, y lo mejor es hacerlo dentro de un único sistema de gestión de cartera que supervise todos los proyectos de la organización.

Principios

Los siguientes principios desempeñan un papel importante en esta actividad de gestión:

- NUP3: Proactividad ante todo
- NUP5: No realizamos nada sin un propósito claro

B04 — Iniciar el ciclo mensual

Cuando se obtiene la aprobación en B03, es el momento de celebrar una reunión de inicio del ciclo mensual.

Propósito

Esta actividad de gestión tiene dos propósitos:

- Fortalecimiento del equipo
- Informar a las partes interesadas del plan para el mes siguiente

Obstáculos habituales

No limites el inicio a discursos aburridos y estériles y a un repaso del mes siguiente, sino que crea una experiencia agradable para todos, ya que el aspecto de fortalecimiento del equipo de esta reunión tiene prioridad. Puedes reunir a todo el equipo (además de las partes interesadas externas cuando sea posible) y salir de excursión, ir de merienda, etc., y facilitarlo adecuadamente para garantizar que se satisfagan los dos propósitos principales.

Principios

Los siguientes principios desempeñan un papel importante en esta actividad de gestión:

- NUP4: Recordamos que la cadena es tan fuerte como su eslabón más débil
- NUP5: No realizamos nada sin un propósito claro

B05 — Realizar una comunicación especifica

Envía un mensaje a todo el mundo y cuéntales los logros previstos para el próximo mes y los riesgos que conlleva. Es importante que todos sepan cuál es su papel en los logros generales del proyecto.

Propósito

El objetivo principal es asegurarse de que las personas que participan en el proyecto se mantienen alineadas con los objetivos generales y no limitan sus contribuciones a actividades especializadas aisladas.

Obstáculos habituales

Mantén el mensaje breve y claro, y céntrate en los logros previstos más que en las tareas planificadas.

Principios

Los siguientes principios desempeñan un papel importante en esta actividad de gestión:

- NUP3: Proactividad ante todo
- NUP4: Recordamos que la cadena es tan fuerte como su eslabón más débil
- NUP5: No realizamos nada sin un propósito claro

C — Gestión semanal

Las actividades de gestión de este grupo se ejecutan una vez a la semana para aplicar nuestras mediciones y controles estructurados.

Lista de actividades de gestión

C01 — Medir e informar del rendimiento
C02 — Planificar las respuestas a las desviaciones
C03 — Iniciar el ciclo semanal
C04 — Realizar una comunicación especifica

C01 — Medir e informar del rendimiento

Mide el rendimiento del proyecto en comparación con sus objetivos y prepara previsiones realistas para los objetivos (por ejemplo, tiempo y coste). Prepara uno o varios informes centrados en las previsiones, envíalos a las distintas partes interesadas y comprueba con ellas que han recibido y entendido el informe.

Comprueba la lista de las partes interesadas en la **Descripción del proyecto** para asegurarte de que cada una de ellas ha recibido un informe adecuado. Si te das cuenta de que el formato actual del informe no es adecuado para una parte interesada, revisa el formato o diseña una nueva alternativa, y añade esta información a la lista de partes interesadas.

Propósito

El propósito principal es comprender dónde nos encontramos en comparación con los objetivos y las metas, lo que servirá para recuperar las desviaciones lo antes posible. El propósito secundario es mantener a las partes interesadas pertinentes informadas del estado del proyecto, lo que a su vez genera confianza y un mayor potencial de colaboración.

Obstáculos habituales

Considera lo siguiente para evitar los obstáculos más comunes en esta actividad de gestión:

- No intentes ser demasiado preciso con las mediciones: encuentra el nivel óptimo de precisión y detalle que pueda servir al propósito.
- Ten cuidado con lo que mides: todas las mediciones deben coincidir con los objetivos y metas del proyecto y no, por ejemplo, con la cantidad de recursos consumidos.
- Mantén los informes cortos, sencillos, claros y centrados en las medidas efectivas del progreso. Si envías un informe detallado a algunas partes interesadas, asegúrate de enviarles también una versión breve de una sola página.

Principios

Los siguientes principios desempeñan un papel importante en esta actividad de gestión:

- NUP4: Recordamos que la cadena es tan fuerte como su eslabón más débil
- NUP5: No realizamos nada sin un propósito claro

C02 — Planificar las respuestas a las desviaciones

Si se producen desviaciones respecto a los objetivos basados en las mediciones del rendimiento enC01, debes gestionarlas e intentar volver a la senda.

En los casos complicados, puedes organizar un taller y obtener la ayuda de todos los miembros del equipo o de un grupo selecto de ellos, para planificar cómo recuperarte de la desviación. En los casos críticos o delicados, informa al patrocinador, pide su consejo y solicita su aprobación para el Plan de recuperación.

Si no es posible recuperarse de las desviaciones, hay que buscar la aprobación del patrocinador para establecer objetivos y metas revisados, y hacer que éstos sean aprobados. Asegúrate de que la nueva información quede registrada en la **Descripción del proyecto**.

Si hay una razón subyacente para la desviación que pueda causar incidencias similares en el futuro, anótala en el **Registro de seguimiento** como un riesgo, y planifica una respuesta al riesgo adecuada para ella.

Plantilla de Descripción del proyecto

Plantilla de Registro de seguimiento

Propósito

Para alcanzar los objetivos del proyecto, debemos recuperarnos de las desviaciones lo antes posible, antes de que se acumulen. Y lo que es más importante, si intentamos recuperarnos de las desviaciones y no lo conseguimos, y vemos una tendencia alarmante en el proyecto, sabremos que los objetivos del proyecto no pueden cumplirse con los objetivos existentes, y tenemos que revisar esos objetivos. Cuando se revisen, puede que ya no sean justificables, en cuyo caso se puede cancelar el proyecto y evitar mayores pérdidas en el futuro.

Obstáculos habituales

Recuerda que una declaración general, vaga y llena de deseos como “Tenemos que trabajar un 15% más rápido a partir de ahora” no es un Plan de recuperación. Los planes de recuperación deben ser realistas e incluir cosas procesables que se puedan aplicar y evaluar.

Si tienes que elegir entre recuperarte de una desviación o resolver la causa raíz de la desviación que puede causar el mismo incidencias en el futuro, da prioridad a lo segundo. De lo contrario, estarás continuamente apagando incendios.

Principios

Los siguientes principios desempeñan un papel importante en esta actividad de gestión:

- NUP2: Preservamos y optimizamos la energía y los recursos
- NUP3: Proactividad ante todo
- NUP4: Recordamos que la cadena es tan fuerte como su eslabón más débil
- NUP5: No realizamos nada sin un propósito claro

C03 — Iniciar el ciclo semanal

En los proyectos pequeños, reúne a todos los miembros del equipo; y en los grandes, reúne a todos los jefes de equipo, a los directores del proyecto de los proveedores, a los miembros del equipo de gestión y, si es necesario, a otras partes interesadas clave, para repasar los siguientes temas:

- Repasar lo que van a hacer la próxima semana.
- Revisar los riesgos que tienen en la próxima semana y las incidencias existentes que pueden ampliarse en la próxima semana, y anotarlos en el **Registro de seguimiento**.
- Anima a los equipos a limitar su trabajo en curso y a terminar el trabajo en curso lo antes posible.

Plantilla de Registro de seguimiento

Propósito

El propósito principal es asegurarse de que todo el mundo está alineado y de que no habrá conflictos entre el trabajo de los equipos y el de los individuos.

Obstáculos habituales

Las siguientes consideraciones pueden ayudarte a evitar algunos de los obstáculos más comunes en esta actividad de gestión:

- No utilices esta reunión para comprobar el rendimiento (eso se hace enC01).
- No utilices esta reunión para diseñar respuestas a las incidencias y riesgos identificados (eso se hace en D02).
- Facilita la reunión para asegurarte de que no se prolongue demasiado y de que se dedique suficiente tiempo a cada tema.

Principios

Los siguientes principios desempeñan un papel importante en esta actividad de gestión:

- NUP4: Recordamos que la cadena es tan fuerte como su eslabón más débil
- NUP5: No realizamos nada sin un propósito claro

C04 — Realizar una comunicación especifica

Envía un mensaje breve a todas las personas implicadas en el proyecto e informales de lo que se va a hacer en la próxima semana y de los riesgos que pueden afectarles, así como de los planes para responder a esos riesgos.

Propósito

El propósito es garantizar que todo el mundo esté alineado con el objetivo general del proyecto y que no haya conflictos entre el trabajo de las personas, los equipos y los proveedores.

Obstáculos habituales

No te explayes demasiado en este mensaje, más bien mantenlo simple y de alto nivel.

Principios

Los siguientes principios desempeñan un papel importante en esta actividad de gestión:

- NUP3: Proactividad ante todo
- NUP4: Recordamos que la cadena es tan fuerte como su eslabón más débil
- NUP5: No realizamos nada sin un propósito claro

D — Gestión diaria

Las actividades de gestión en este grupo se llevan a cabo diariamente.

Lista de actividades de gestión

D01 — Gestionar los riesgos, las incidencias y las solicitudes de cambio
D02 — Aceptar los entregables terminados

D01 — Gestionar los riesgos, las incidencias y las solicitudes de cambio

Debes gestionar los riesgos, las incidencias y las solicitudes de cambio de forma proactiva. Cuando identifiques un nuevo elemento, debes anotarlo inmediatamente en el **Registro de seguimiento**. A continuación, asigna sus actividades de seguimiento a un encargado (uno de los miembros del equipo) y comienza a planificar respuestas para el elemento. Debes de estar continuamente en contacto con los miembros del equipo y otras partes interesadas para identificar los riesgos y las incidencias.

Puedes obtener ayuda de otros miembros del equipo, o incluso de partes interesadas externas, para tratar los elementos. En los casos complejos, puedes reunir a todo el equipo y facilitar un taller para que todos propongan una respuesta colectiva utilizando la sabiduría de los grupos. En casos críticos, deberías involucrar también al patrocinador y buscar su aprobación para el plan de respuesta.

Plantilla de Registro de seguimiento

Propósito

El objetivo principal es que respondas a los riesgos, incidencias y solicitudes de cambio de forma proactiva en lugar de dejar que se resuelvan automáticamente. De este modo, lograrás controlar los riesgos y también las posibilidades de obtener los mejores resultados.

Confiar en la memoria o en notas no estructuradas requiere demasiada energía mental y te expone al riesgo de olvidarte. Por ello, es mejor que tengas un registro sencillo, seas disciplinado y apuntes los elementos en cuanto los identificas.

Gestionar todos los elementos requiere demasiado tiempo y energía, por eso tienes que asignar encargados. Además de distribuir el trabajo, también ayudas a alinear a todo el equipo hacia el mismo objetivo.

Obstáculos habituales

Puedes evitar los obstáculos más habituales teniendo en cuenta que:

- No deberías añadir demasiada información preliminar al Registro de seguimiento.
- Para asegurarte de que todos los elementos sean resueltos correctamente, puedes definir umbrales y obligarte a ti mismo y a los demás a resolver los elementos dentro de ese umbral.
- Deberías evitar las respuestas genéricas e impracticables. Las respuestas deben ser algo que el equipo pueda poner en práctica y que el encargado pueda medir.
- No deberías dedicar todo tu tiempo a “apagar incendios” (gestionar incidencias) sin prestar atención a los riesgos, ya que los riesgos no gestionados son una causa importante de futuros incidencias.

Principios

Los siguientes principios desempeñan un papel importante en esta actividad de gestión:

- NUP2: Preservamos y optimizamos la energía y los recursos
- NUP3: Proactividad ante todo
- NUP4: Recordamos que la cadena es tan fuerte como su eslabón más débil
- NUP5: No realizamos nada sin un propósito claro

D02 — Aceptar los entregables terminados

Los entregables asignados a los líderes de equipo y a los gestores de proyecto de los proveedores pueden completarse cualquier día, y ese es el momento de efectuar una rápida revisión y aprobación por parte del gestor de proyecto. La aprobación en esta actividad de gestión es preliminar.

En el caso de entregables que sean importantes o críticos, tienes que buscar la aprobación del patrocinador y del cliente lo antes posible.

Propósito

Tener demasiado trabajo en progreso causa problemas: desaprovecha recursos, puede disminuir la calidad y reduce la predictibilidad del proyecto. Cuando sea posible, en lugar de trabajar en demasiados entregables al mismo tiempo, anima a todos a terminar y concluir un elemento antes de pasar al siguiente.

Obstáculos habituales

Aprobar un entregable conlleva cierta responsabilidad, y algunos gestores de proyecto retrasan las aprobaciones para evitar esta responsabilidad. Esto es contraproducente y debe evitarse. No tengas miedo de asumir la responsabilidad; algunos de los entregables que has aprobado pueden causar problemas en el futuro, pero esos problemas no son tan grandes como tener demasiados entregables pendientes en el proyecto.

Muchos entregables se acercan rápidamente a un estado casi completo y luego se encuentran con problemas debido a ciertas pequeñas dificultades. Puedes tener la tentación de marcarlos como completos porque la mayor parte del trabajo está hecho, pero no deberías hacerlo: sólo deberías aprobar los entregables que están completamente hechos.

Principios

Los siguientes principios desempeñan un papel importante en esta actividad de gestión:

- NUP3: Proactividad ante todo
- NUP5: No realizamos nada sin un propósito claro

E — Cierre mensual

Las actividades de gestión en este grupo se llevan a cabo al final de cada mes para concluir y prepararse para el siguiente ciclo mensual.

Lista de actividades de gestión

E01 — Evaluar la satisfacción de las partes interesadas
E02 — Recopilar las lecciones y planificar las mejoras
E03 — Realizar una comunicación especifica

E01 — Evaluar la satisfacción de las partes interesadas

Envía cuestionarios a cada miembro del equipo, al cliente, proveedores u otras partes interesadas externas, a fin de evaluar su satisfacción con el proyecto durante el mes. Los resultados deben estar reflejados en el **Registro de salud**. Asegúrate de que la evaluación sea anónima.

Plantilla de Registro de salud

Propósito

Es fundamental que realices encuestas de satisfacción de forma frecuente para familiarizarte con los retos existentes y resolverlos lo antes posible, en lugar de esperar a que se produzcan resultados no deseados en el futuro. Esta evaluación no se limita al cliente; también debes prestar atención a los miembros del equipo, ya que su satisfacción tiene un impacto directo y significativo en el proyecto.

Es importante que la evaluación sea anónima, de otra forma, algunas personas pueden no sentirse cómodos expresando lo que realmente sienten sobre el proyecto.

Obstáculos habituales

No limites tu evaluación de la satisfacción del cliente a unos pocos representantes: evalúa a todas las personas influyentes.

No añadas demasiadas preguntas al cuestionario, para para que las partes interesadas puedan responder fácilmente.

Aunque hagas todo lo posible por mantener el anonimato del cuestionario si hay pocos participantes, algunas de sus respuestas pueden ser identificables. Si esto ocurre, trate de ignorar esos elementos identificables personalmente y no utilizarlos nunca en el futuro. De lo contrario, algunas partes interesadas podrían no confiar en el anonimato de la evaluación.

Para asegurarte de que no verás información de identificación personal en el caso de que exista, Céntrate en los datos agregados y no revises las respuestas individualmente.

Principios

Los siguientes principios desempeñan un papel importante en esta actividad de gestión:

- NUP3: Proactividad ante todo
- NUP4: Recordamos que la cadena es tan fuerte como su eslabón más débil
- NUP5: No realizamos nada sin un propósito claro
- NUP6: Utilizamos elementos repetibles

E02 — Recopilar las lecciones y planificar las mejoras

Después de que recopiles las respuestas obtenidas a través de la evaluación de satisfacción, invita a todos los miembros del equipo y facilita un taller para planificar las mejoras basadas en los resultados de la evaluación de satisfacción, y para que, adicionalmente, puedas compartir las lecciones que habéis aprendido durante el mes. Anota todos los elementos en el **Registro de seguimiento** y asigna un encargados a cada elemento de las actividades de seguimiento.

Plantilla de Registro de seguimiento

Propósito

Este taller tiene dos objetivos principales: diseñar planes de mejora eficaces y fortalecer el trabajo en equipo.

Es útil que facilites un taller para planificar las mejoras en lugar de planificarlo todo de forma individual, ya que la sabiduría de los grupos puede ayudarte a generar mejores planes, y además contarás con la aceptación de los miembros del equipo.

Obstáculos habituales

Puedes evitar los obstáculos más habituales teniendo en cuenta que:

- Sólo vas a obtener resultados adecuados cuando facilites el taller de forma correcta. Puedes utilizar técnicas como el Método Delphi.
- Siempre que sea posible, deberías recoger las opiniones de forma anónima para que los participantes se sientan cómodos y puedan expresar libremente sus opiniones. Puedes utilizar un software adecuado para garantizar el anonimato y también para acelerar el proceso.
- Deberías evitar el Efecto de Anclaje para que las personas puedan desarrollar a una o más ideas, y utilizar un marco neutral para estructurar los problemas.

Principios

Los siguientes principios desempeñan un papel importante en esta actividad de gestión:

- NUP2: Preservamos y optimizamos la energía y los recursos
- NUP3: Proactividad ante todo
- NUP4: Recordamos que la cadena es tan fuerte como su eslabón más débil
- NUP5: No realizamos nada sin un propósito claro

E03 — Realizar una comunicación especifica

Envía un mensaje a todos los miembros del equipo compartiendo los logros del proyecto durante ese mes y agradeciéndoles su contribución.

Propósito

Recordar a todos que deben centrarse en los objetivos y no en actividades realizadas de forma aislada. Llevando a cabo una comunicación efectiva, ayudas a fomentar el espíritu de equipo.

Obstáculos habituales

Puedes evitar los obstáculos más habituales teniendo en cuenta que:

- Deberías centrarte en los logros más que en la cantidad de trabajo realizado.
- Tu mensaje debería ser claro y evitar el lenguaje corporativo, siempre que sea posible.
- Tu mensaje debería ser corto, preferiblemente unas pocas líneas.

Principios

Los siguientes principios desempeñan un papel importante en esta actividad de gestión:

- NUP3: Proactividad ante todo
- NUP4: Recordamos que la cadena es tan fuerte como su eslabón más débil
- NUP5: No realizamos nada sin un propósito claro

F — Cierre del proyecto

Las actividades de gestión de este grupo se ejecutan para cerrar un proyecto cuando el trabajo está terminado, o cuando decidimos cancelarlo.

Lista de actividades de gestión

F01 — Entregar el producto
F02 — Evaluar la satisfacción de las partes interesadas
F03 — Tener la revisión por pares del grupo de actividad de cierre
F04 — Archivar los documentos del proyecto
F05 — ¡Celebrar!
F06 — Realizar una comunicación especifica

F01 — Entregar el producto

Una vez finalizado el proyecto, hay que recibir la aprobación y entregar el producto al cliente interno o externo. En los casos de cancelación del proyecto, esto puede ser necesario o no.

A veces, el cliente acepta los productos, pero acuerda con vosotros una lista de tareas adicionales que debéis realizar en un plazo determinado. En estos casos, puedes continuar y cerrar el proyecto y entregar las actividades restantes a un equipo de soporte o mantenimiento.

Objetivo

El objetivo es tener un traspaso oficial y contar con la aprobación del producto, que es un requisito previo para el cierre completo del proyecto. Recuerda que tener proyectos casi terminados pero congelados en sus últimas etapas es un desperdicio de recursos y complica la gestión de tu portafolio. Es mejor cerrar las cosas y pasar a nuevos emprendimientos.

Obstáculos habituales

Esta actividad de gestión es el cierre más importante del proyecto, y puede ser complicada y requerir mucho tiempo si no te has tomado suficientemente en serio los cierres intermedios.

Siempre que sea posible, busca la aprobación del patrocinador y del cliente para los principales entregables del proyecto cuando estén completos, en lugar de al final del proyecto. Esto simplifica el cierre final.

Principios

Los siguientes principios desempeñan un papel importante en esta actividad de gestión:

- NUP3: Proactividad ante todo
- NUP5: No realizamos nada sin un propósito claro

F02 — Evaluar la satisfacción de las partes interesadas

Envía el cuestionario de satisfacción anónimo final a los interesados internos y externos y anota los resultados en el **Registro de salud**. Mientras que cada cuestionario de satisfacción mensual se centra en un solo mes, esta evaluación final se refiere al proyecto en su conjunto.

Plantilla del Registro de salud

Objetivo

En este momento, no se puede tomar ninguna medida concreta para mejorar la satisfacción de las partes interesadas, y el objetivo principal de la evaluación es que quede constancia para un análisis posterior del proyecto y para generar lecciones aprendidas para su uso futuro.

Obstáculos habituales

No limites tu evaluación de la satisfacción del cliente a unos pocos representantes: evalúa a todas las personas influyentes.

No añadas demasiadas preguntas al cuestionario, para para que las partes interesadas puedan responder fácilmente.

Aunque hagas todo lo posible por mantener el anonimato del cuestionario si hay pocos participantes, algunas de sus respuestas pueden ser identificables. Si esto ocurre, trate de ignorar esos elementos identificables personalmente y no utilizarlos nunca en el futuro. De lo contrario, algunas partes interesadas podrían no confiar en el anonimato de la evaluación.

Para asegurarte de que no verás información de identificación personal en el caso de que exista, Céntrate en los datos agregados y no revises las respuestas individualmente.

Principios

Los siguientes principios desempeñan un papel importante en esta actividad de gestión:

- NUP3: Proactividad ante todo
- NUP4: Recordamos que la cadena es tan fuerte como su eslabón más débil
- NUP5: No realizamos nada sin un propósito claro
- NUP6: Utilizamos elementos repetibles

F03 — Tener la revisión por pares del grupo de actividad de cierre

Pide a otro gestor de proyecto o experto en gestión de proyectos de tu organización que revise tus actividades de gestión y anota los resultados en el **Registro de salud**. Si la puntuación es demasiado baja, revisa algunas de las actividades de gestión y luego vuelve a esta.

Propósito

Esta revisión por pares se realiza por dos razones:

- Para asegurarte de que estás preparado para finalizar este grupo de actividades y el proyecto en su conjunto.
- Para generar información útil que puedas utilizar para mejorar el sistema de gestión de proyectos de toda tu organización. Aunque las puntuaciones individuales son importantes, la tendencia de sus puntuaciones entre el conjunto de proyectos de la organización es más importante.

Obstáculos habituales

Un riesgo común es que la persona que revisa tu trabajo pueda dudar en señalar los problemas, temiendo que se tome como algo personal. Depende de ti crear una relación que que les garantice que pueden estar cómodos y ser honestos.

Principios

Los siguientes principios desempeñan un papel importante en esta actividad de gestión:

- NUP1: Preferimos los resultados y la sinceridad a las afiliaciones
- NUP3: Proactividad ante todo
- NUP5: No realizamos nada sin un propósito claro

F04 — Archivar los documentos del proyecto

Ahora que nos acercamos al final del proyecto, es el momento de archivar todos los documentos del proyecto.

Propósito

El archivo debe estar seguro y disponible en el futuro para las personas autorizadas, para que siempre puedan utilizar esta información en sus proyectos en lugar de reinventar la rueda. El sistema de gestión del portafolio también puede necesitar consultar esta información en el futuro para un análisis más detallado de los proyectos anteriores.

Obstáculos habituales

A continuación se enumeran algunos de los aspectos más importantes a tener en cuenta:

- Cuando sea posible, asegúrate de que el archivo está en un único lugar y los ficheros no están dispersos.
- Asegúrate de que el archivo es de sólo lectura.
- Asegúrate de que hay un sistema de copia de seguridad adecuado para que el archivo no se pierda.
- Asegúrate de que el archivo es seguro y que sólo las personas autorizadas tienen acceso a él.

Además de lo anterior, un problema común de los documentos es que el texto no es lo suficientemente claro, y sólo las personas que trabajan activamente con los documentos pueden entenderlos en el momento y contexto adecuados. Asegúrate de que todos los documentos sean claros y sencillos, de manera que cualquier persona que no esté familiarizada con el contexto exacto del proyecto pueda entenderlos. Esta estrategia también te ayuda durante los proyectos largos, ya que es muy común que las partes interesadas internas tengan dificultades para entender sus propios documentos al cabo de unos meses.

Principios

Los siguientes principios desempeñan un papel importante en esta actividad de gestión:

- NUP2: Preservamos y optimizamos la energía y los recursos
- NUP5: No realizamos nada sin un propósito claro
- NUP6: Utilizamos elementos repetibles

F05 — ¡Celebrar!

Ahora, es el momento de hacer una celebración para los miembros del equipo, o para toda la organización. Después de esta actividad de gestión, el equipo del proyecto será liberado.

Propósito

Se trata de una inversión para futuros proyectos, ya que recuerda a las personas que todos están trabajando por el mismo objetivo.

Obstáculos habituales

Asegúrate de que sea un evento memorable y agradable, y no un evento corporativo seco con largos discursos.

Principios

Los siguientes principios desempeñan un papel importante en esta actividad de gestión:

- NUP4: Recordamos que la cadena es tan fuerte como su eslabón más débil
- NUP5: No realizamos nada sin un propósito claro

F06 — Realizar una comunicación especifica

En este momento, el patrocinador envía un mensaje a todos los miembros de la organización anunciando el cierre del proyecto y dando las gracias a todos los miembros del equipo.

Propósito

Esta actividad de gestión tiene dos propósitos:

- Muestra el aprecio por los miembros del equipo, lo que les anima para futuros proyectos.
- Ayuda a mantener a todos informados sobre los proyectos en los que se está trabajando en la organización, y les ayuda a alinearse con los objetivos.

Obstáculos habituales

Mantén el mensaje corto y claro. Si el proyecto se ha cancelado o no ha tenido éxito, asegúrate de que tu mensaje sea positivo y anime a la gente a esperar mejores proyectos en el futuro.

Principios

Los siguientes principios desempeñan un papel importante en esta actividad de gestión:

- NUP3: Proactividad ante todo
- NUP4: Recordamos que la cadena es tan fuerte como su eslabón más débil
- NUP5: No realizamos nada sin un propósito claro

G — Gestión después del proyecto

Las actividades de gestión en este grupo se llevan a cabo una vez concluido el proyecto de 1 a 5 años para verificar los beneficios obtenidos a través del proyecto y para generar ideas para incrementarlos. Este ciclo se repite cada 6 meses, o con una frecuencia distinta dependiendo del entorno.

Lista de actividades de gestión

G01 — Evaluar los beneficios
G02 — Generar nuevas ideas
G03 — Realizar una comunicación especifica

G01 — Evaluar los beneficios

El patrocinador (o quién haya sido delegado) debería dedicar algunas horas en cada ciclo “Gestión después del proyecto”, para evaluar y medir los beneficios obtenidos a través del proyecto.

Adicionalmente a los **beneficios esperados**, el patrocinador debe estar en búsqueda activa de **beneficios inesperados**, **beneficios potenciales** y **desventajas**.

Propósito

Debes evaluar los beneficios del proyecto ya que esto:

- Actúa como recordatorio para los patrocinadores y otras partes interesadas de que los proyectos son puestos en marcha con el fin de obtener beneficios.
- Te ayuda a entender el entorno y a ser más realista en los siguientes proyectos.
- Te ayuda a encontrar formas de incrementar los beneficios de la organización (G02).

Obstáculos habituales

Puedes evitar los obstáculos más habituales teniendo en cuenta que:

- El patrocinador puede delegar la acción de evaluar los beneficios, aunque siempre debe supervisar el trabajo realizado, ya que es una tarea de naturaleza directiva.
- Una descripción vaga e imprecisa de los beneficios no sirve al propósito. Puedes expresar el resultado en términos generales y basarte en probabilidades, pero siempre tiene que seguir teniendo sentido y debes poder utilizarlo en G02.
- Los beneficios no sólo son de naturaleza económica. Otros beneficios, tales como reputación, cuota de mercado, nuevas oportunidades y conocimientos adquiridos también se deben tener en cuenta.

Principios

Los siguientes principios desempeñan un papel importante en esta actividad de gestión:

- NUP3: Proactividad ante todo
- NUP5: No realizamos nada sin un propósito claro

G02 — Generar nuevas ideas

Después de evaluar los beneficios (G01), el patrocinador debe verificar si existe alguna posibilidad de incrementarlos. El resultado puede traducirse en pequeñas actividades asignadas a los equipos de operaciones o en cambios significativos que puedas convertir en futuros proyectos.

Propósito

El trabajo principal dentro del proyecto está hecho y mereces sacar ventaja de él. Sin embargo, algunos beneficios potenciales no se obtienen de forma automática, a menos que se hayan realizado acciones adicionales tras el cierre del proyecto. Ésta es una oportunidad que no debes perderte.

Por otra parte, evaluar los beneficios de proyectos anteriores es una gran fuente de ideas para futuros proyectos y es mejor que lo realices de forma estructurada.

Obstáculos habituales

Puedes evitar los obstáculos más habituales teniendo en cuenta que:

- Tienes que evitar realizar declaraciones que no sean accionables y céntrate en diseñar soluciones reales que puedan ser implementadas y evaluadas.
- No necesitas realizar esta actividad de forma individual; invita a otros miembros a colaborar y decide de forma conjunta.
- No te limites a evaluar los beneficios de cada proyecto por separado y de forma aislada; algunas veces funciona mejor si tú y otros miembros responsables de otros proyectos, os reunís y evaluáis de forma conjunta los beneficios de varios proyectos. Procura que los beneficios de cada proyecto del que eres responsable se evalúen de una forma u otra.

Principios

Los siguientes principios desempeñan un papel importante en esta actividad de gestión:

- NUP3: Proactividad ante todo
- NUP5: No realizamos nada sin un propósito claro

G03 — Realizar una comunicación especifica

Envía un mensaje breve para anunciar los beneficios obtenidos a través del proyecto y los planes para incrementarlos. Esta información puedes compartirla con un pequeño grupo de personas autorizadas dentro de la organización (por ejemplo, gerentes y directivos) o bien con una audiencia más amplia. Es preferible que elijas la segunda opción.

Propósito

Se trata de un recordatorio continuo para los destinatarios de que los proyectos son llevados a cabo para generar beneficios y que deben tenerlo en cuenta en los proyectos actuales y en los futuros.

Obstáculos habituales

Puedes evitar los obstáculos más habituales teniendo en cuenta que:

- No debes considerar que toda la información es confidencial. En la medida de lo posible, comparte la mayor cantidad de información dentro de la organización.
- Mantén el mensaje breve y conciso.
- Si eres responsable de varios proyectos pequeños, puedes combinar los informes en uno solo, asegurándote de que todos los proyectos estén incluidos.

Principios

Los siguientes principios desempeñan un papel importante en esta actividad de gestión:

- NUP3: Proactividad ante todo
- NUP4: Recordamos que la cadena es tan fuerte como su eslabón más débil
- NUP5: No realizamos nada sin un propósito claro