



EJECUCIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS

# **LECCIONES APRENDIDAS Y MEJORA CONTINUA EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS**

# LECCIONES APRENDIDAS Y MEJORA CONTINUA EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS.



Se entiende por lecciones aprendidas el conjunto de conocimientos obtenidos a partir de experiencias positivas o negativas ocurridas durante la ejecución de un proyecto. Estas lecciones permiten identificar qué prácticas contribuyeron al éxito, cuáles representaron obstáculos, y qué elementos podrían mejorarse en futuras iniciativas, su propósito es fomentar una cultura organizacional basada en la mejora continua, la transferencia de conocimiento y la prevención de reincidencias en errores o desviaciones. Al definir las lecciones deben ser documentadas, analizadas y almacenadas con el propósito de ser reutilizadas en proyectos futuros.

## 1 Estrategias para identificar las lecciones aprendidas

La identificación de las lecciones aprendidas no puede dejarse al azar ni al recuerdo individual de los actores involucrados; requiere una estrategia sistemática, planificada y estructurada, que garantice la recopilación y el análisis efectivo de la información crítica que surgió a lo largo del ciclo de vida del proyecto. A continuación, se describen en detalle las principales estrategias empleadas para tal fin.

### 1.1 Reuniones de revisión post-proyecto (Post-Mortem)

Estas reuniones se convocan al finalizar el proyecto o una de sus fases, su objetivo es realizar un análisis retrospectivo de lo que ocurrió en cada etapa, evaluando si se cumplieron los objetivos establecidos, qué problemas surgieron, cómo fueron resueltos, y qué podría haberse hecho de forma diferente.

#### Características:

- ➔ Moderadas por el gerente del proyecto o un facilitador neutral.
- ➔ Participan todos los miembros del equipo y, en algunos casos, stakeholders.
- ➔ Se aplican técnicas como análisis de causa raíz, diagrama de Ishikawa, o método de los cinco porqués.
- ➔ Se documentan fortalezas, debilidades, oportunidades de mejora y recomendaciones.

**Ventajas:** genera un espacio formal para la reflexión colectiva y el aprendizaje organizacional.

### 1.2. Retrospectivas ágiles o iterativas

Propias de metodologías ágiles como SCRUM, las retrospectivas se realizan al finalizar cada sprint o ciclo de trabajo. Permiten revisar qué se hizo bien, qué se debe mejorar y qué se aprendió. Este enfoque fomenta la mejora continua de manera dinámica y recurrente.

#### Herramientas utilizadas:

- ➔ Tablero de “Start, Stop, Continue”.
- ➔ Técnica “Glad, Sad, Mad”.
- ➔ Canvas de retrospectiva.
- ➔ Técnica 4Ls: Liked, Learned, Lacked, Longed for.

Aplicabilidad: especialmente útil en entornos con ciclos de desarrollo cortos o alta incertidumbre.

### 1.3. Encuestas y formularios de retroalimentación

Permiten recopilar información estructurada y estandarizada de los participantes del proyecto, incluyendo al equipo interno, proveedores, clientes y otros stakeholders. Las encuestas pueden aplicarse de forma anónima para fomentar respuestas honestas y críticas constructivas.

#### Elementos clave:

- ➔ Preguntas abiertas y cerradas.
- ➔ Evaluaciones por dimensión (tiempo, calidad, comunicación, gestión de riesgos, etc.).
- ➔ Escalas de satisfacción o desempeño.

**Ventajas:** generan datos cuantitativos y cualitativos valiosos para el análisis comparativo entre proyectos.

### 1.4. Entrevistas individuales o grupales

Se aplican a actores clave del proyecto (gerente, patrocinador, usuarios finales, expertos técnicos) con el fin de obtener información detallada, basada en su experiencia específica. Suelen ser más profundas que las encuestas y permiten explorar percepciones, motivaciones y juicios subjetivos.

#### Tipos de entrevista:

- ➔ Estructuradas: con guion definido.
- ➔ Semiestructuradas: con temas guía y preguntas abiertas.
- ➔ No estructuradas: en formato conversacional.

**Limitación:** requieren más tiempo y habilidades de análisis cualitativo.

### 1.5. Análisis de indicadores y métricas

La comparación entre los datos planificados y los resultados obtenidos (KPIs, cronogramas, costos, calidad, alcance) permite identificar desviaciones significativas que se traducen en oportunidades de aprendizaje.

### Ejemplos de indicadores utilizados:

- ➔ Variación de costos (CV) y cronograma (SV).
- ➔ Índice de desempeño del cronograma (SPI).
- ➔ Cumplimiento de entregables.
- ➔ Tiempo medio de resolución de problemas.

**Ventajas:** permite objetivar el desempeño y fundamentar las lecciones en evidencia empírica.

### 1.2. Revisión de documentación y registros del proyecto

Consiste en el análisis sistemático de todos los documentos generados durante el proyecto: actas, planes, minutas, informes, matrices de riesgo, solicitudes de cambio, cronogramas, bitácoras, etc. Esto permite reconstruir la trazabilidad de las decisiones, validar su impacto y detectar errores recurrentes o buenas prácticas.

### Métodos de análisis recomendados:

- ➔ Análisis documental.
- ➔ Benchmarking interno.
- ➔ Línea de tiempo de decisiones críticas.

**Aplicabilidad:** particularmente útil cuando se desea construir una base de conocimiento para proyectos similares futuros.

### Workshops o talleres de lecciones aprendidas

Son sesiones colaborativas en las que se reúnen distintos actores del proyecto (internos y externos) para generar, debatir y priorizar las lecciones aprendidas. Se utiliza metodología participativa como el World Café, brainstorming estructurado, mapas mentales, o técnicas de facilitación visual.

## 2 Actividades, documentos y registros involucrados

Durante la identificación de lecciones aprendidas, se hace uso de diversas fuentes documentales y actividades que permiten recopilar evidencia objetiva. Entre los principales se encuentran:

- ➔ Actas de reuniones de cierre
- ➔ Informes de gestión o seguimiento
- ➔ Documentos de control de cambios
- ➔ Matrices de riesgos y registros de incidentes
- ➔ Planes de mitigación o contingencia
- ➔ Informes de auditoría o control de calidad
- ➔ Bases de datos de conocimiento corporativo
- ➔ Registros de decisiones relevantes y justificaciones

Estas fuentes se analizan mediante técnicas de revisión documental, mapeo de procesos y análisis de causa raíz, lo cual permite establecer correlaciones entre eventos ocurridos y resultados obtenidos.

### 3 Materialización de las lecciones aprendidas

La materialización de las lecciones aprendidas consiste en su formalización y documentación en un formato estructurado, accesible y reutilizable por otros equipos o proyectos. Esto suele hacerse a través de un documento específico denominado Informe de Lecciones Aprendidas, el cual puede formar parte del archivo histórico del proyecto y de la base de datos del conocimiento organizacional.

Dicho informe generalmente incluye los siguientes componentes:

- ➔ Descripción de la situación o evento
- ➔ Impacto generado (positivo o negativo)
- ➔ Análisis de causas
- ➔ Recomendación o acción sugerida
- ➔ Área responsable
- ➔ Aplicabilidad en proyectos futuros

Además, algunas organizaciones optan por representar esta información en sistemas de gestión del conocimiento, repositorios digitales, o incluso en sesiones de capacitación internas, de modo que puedan ser consultadas o aplicadas de forma transversal en otros proyectos similares.

### 4 Utilidad del documento de lecciones aprendidas

El documento de lecciones aprendidas cumple una función estratégica en la gestión del conocimiento, ya que:

- ➔ Facilita la transferencia de experiencia entre equipos y unidades de negocio.
- ➔ Contribuye a la prevención de errores y la reducción de riesgos en proyectos futuros.
- ➔ Mejora la eficacia de la planificación y la toma de decisiones.
- ➔ Favorece la estandarización de buenas prácticas.
- ➔ Promueve una cultura de aprendizaje organizacional y mejora continua.

Este documento no solo es útil para el equipo de gestión del proyecto, sino también para áreas como calidad, auditoría, dirección estratégica y oficinas de proyectos (PMO).

## 5 Actores que intervienen en la construcción de las lecciones aprendidas

La recopilación y validación de las lecciones aprendidas involucra a diversos actores clave:

- ➔ Director del proyecto: lidera el proceso de cierre, orienta las discusiones y asegura la documentación formal de las lecciones.
- ➔ Miembros del equipo del proyecto: aportan desde su experiencia directa los aspectos técnicos, logísticos y operativos.
- ➔ Stakeholders o partes interesadas: ofrecen perspectivas externas o del cliente, fundamentales para comprender el impacto de las decisiones.
- ➔ Oficina de Gestión de Proyectos (PMO): recopila, estandariza y almacena la información para su difusión organizacional.

**Audidores internos o externos:** pueden participar en la validación de lecciones desde un enfoque de cumplimiento normativo o de control interno.