

Guía de P4Mf

Definición del Marco de Trabajo



Origen y Propósito de la Guía de *P4Mf*

P4Mf es un Marco de Trabajo diseñado para mejorar la eficiencia en la gestión de procesos, proyectos, programas y portafolios, aplicable a cualquier industria y ámbito organizacional. Su enfoque se centra en optimizar el aporte de valor a través de perfeccionar el flujo de los procesos y clarificar la contribución esperada de cada persona que participa en ellos.

Origen y Evolución de *P4Mf*

P4Mf surge de décadas de experiencia gerencial en empresas multinacionales, con foco en la gestión de proyectos, programas y portafolios. Desde **2010**, como Consultor Ejecutivo independiente, he perfeccionado y estructurado estas metodologías. En **2024**, consolidé sus principios en un marco de trabajo integral.

Significado del Nombre

El nombre *P4Mf* se debe a que es un *marco de trabajo* que *sintetiza* la gestión de **procesos, proyectos, programas y portafolios**. En inglés, el marco se denominaría *Process, Project, Program and Portfolio Management Framework*.

P4Mf y su Aplicación Integral

La *Guía de P4Mf* define los principios y elementos fundamentales de este *Marco de Trabajo*. Cada componente tiene un propósito específico y puede aportar valor si se implementa de manera aislada. No obstante, el verdadero impacto de *P4Mf* se alcanza *cuando se adopta en su totalidad*, sin exclusiones ni modificaciones, permitiendo una gestión estructurada y coherente.

P4Mf en Entornos Diversos

En el contexto *VUCA* actual (volátil, incierto, complejo y ambiguo), *P4Mf* podría percibirse como un *marco prescriptivo*. Sin embargo, su diseño permite adaptarse tanto a *entornos de trabajo planeable*, clásico en las empresas de construcción, como a *entornos de trabajo emergente*, típicos de los desarrolladores de soluciones informáticas.

Es recomendable abordar la lectura de este documento con una *mentalidad abierta*, considerando cómo *P4Mf* se ajusta a distintas dinámicas organizacionales y cómo puede potenciar la gestión en diversos escenarios.

Enfoque y Aplicación en Diferentes Tipos de Trabajo

El objetivo de *P4Mf* es *fortalecer la capacidad* de las organizaciones para *garantizar la ejecución efectiva* de sus procesos y *minimizar las sorpresas*. Su enfoque se diferencia según el tipo de trabajo:

- **Trabajo planeable:** En estos entornos, el enfoque predictivo de *P4Mf* resulta más efectivo que las metodologías ágiles, asegurando estabilidad y previsibilidad.
- **Trabajo emergente:** En estos casos, donde las metodologías ágiles destacan por su flexibilidad y adaptabilidad, *P4Mf* puede optimizar la interfaz con las áreas de gestión tradicional y ejecutiva de la empresa.



Contenido de la Guía de P4Mf

| | |
|--|----|
| Origen y Evolución de P4Mf | 1 |
| Significado del Nombre | 1 |
| P4Mf y su Aplicación Integral | 1 |
| P4Mf en Entornos Diversos | 1 |
| Enfoque y Aplicación en Diferentes Tipos de Trabajo..... | 1 |
| Contenido de la Guía de P4Mf | 2 |
| P4Mf y la estructura organizacional..... | 3 |
| Definición de <i>P4Mf</i> | 3 |
| Teoría | 4 |
| Valores..... | 4 |
| Fluidez | 4 |
| Delegación efectiva | 4 |
| Sincronicidad | 5 |
| Principios | 5 |
| Equipo | 6 |
| Estructura y Funcionamiento de los Equipos P4Mf | 6 |
| Competencias..... | 6 |
| Ejecutantes..... | 6 |
| Involucrados..... | 7 |
| Gestor..... | 7 |
| Gerente | 8 |
| Eventos | 8 |
| Círculo..... | 9 |
| Nodo..... | 9 |
| Proceso..... | 9 |
| Actividad..... | 9 |
| Sesión de Sincronización | 10 |
| Interconexión entre Eventos y Estructura Organizacional..... | 10 |
| Artefactos..... | 10 |
| Praxis | 11 |
| Aítems | 11 |
| Eventualidades | 12 |
| Participantes..... | 12 |
| Implantación | 12 |



P4Mf y la estructura organizacional

Una visión desde la gestión operativa

Toda organización opera en alguna industria: producción, distribución, construcción, tecnología, entre otras. Su funcionamiento no depende de individuos aislados, sino de la interacción coordinada de múltiples actores. Este desafío estructural da lugar a la conformación de sectores y enlaces organizacionales, dentro de los cuales emergen flujos clave: autoridad, toma de decisiones, procesos e información.

P4Mf enfatiza la importancia de las *constelaciones de trabajo* como núcleos de la gestión operativa. Cada constelación está integrada por *personas de distintos sectores*, cuya cercanía personal incide directamente en la eficiencia de la operación. La calidad del flujo dentro de esas constelaciones depende, más que de la estructura formal, de la proximidad y la interacción efectiva entre sus integrantes.

Dentro de cada constelación de trabajo, **P4Mf** reconoce el rol de un *responsable de rendir cuentas*, quien lidera el proceso y garantiza la coherencia operativa. Sin embargo, su éxito depende de la actuación oportuna y eficaz de quienes contribuyen. Por ello, su rol no se limita a esperar que cada uno realice su trabajo, sino que implica una presencia activa: observar la evolución del trabajo, asesorar e impulsar ajustes tácticos conforme avanza la operación.

P4Mf ofrece un marco de gestión que pone foco en la articulación de los flujos dentro y entre las constelaciones de trabajo, para potenciar la estabilidad y adaptabilidad, y contribuir hacia una gestión más eficiente y cohesionada.

Definición de P4Mf

P4Mf es un marco de trabajo diseñado para mejorar la eficiencia en la gestión de procesos, proyectos, programas y portafolios, aplicable a cualquier industria y ámbito organizacional. Su enfoque se centra en optimizar el aporte de valor a través de optimizar los flujos y clarificar la contribución esperada de cada persona que participa en ellos.

En esencia, **P4Mf**:

- Define los circuitos de evolución informativa generada por las personas dentro de las secuencias de transformaciones.
- Potencia el valor agregado a los datos e información proporcionados por cada miembro de los equipos de trabajo dentro de esas secuencias.
- Establece el rol del gestor como responsable de la evolución alcanzada por cada equipo de trabajo.

Su propósito es clarificar los roles de *gestores*, *ejecutantes* e *involucrados*, así como su interacción, facilitando la definición, comunicación, seguimiento y rendición de cuentas sobre



los asuntos a cargo. En lugar de imponer metodologías rígidas, **P4Mf** propone *artefactos* para que cada equipo analice, defina y ejecute su labor dentro de su circuito de gestión.

P4Mf visibiliza, mejora e integra prácticas y procesos existentes en la organización, incorporando enfoques ágiles y Lean para optimizar la eficiencia y colaboración.

Teoría

El propósito del *marco de trabajo P4Mf* es estructurar el operar como un *sistema de procesos*, compuesto por nodos que validan y transforman datos e información a través de enlaces en distintos soportes. Estos nodos, así como sus transformaciones, validaciones y flujos, son definidos, implementados y ejecutados por las personas dentro de cada organización.

En **P4Mf**, cada nodo es gestionado por una persona responsable de su supervisión y de la rendición de cuentas sobre su ejecución y los resultados obtenidos. **P4Mf** fomenta el trabajo en *pequeños equipos* dentro de cada nodo, al tiempo que reconoce la existencia de niveles jerárquicos que agrupan múltiples nodos.

El trabajo en **P4Mf** se articula a través de eventos impulsados por cuatro facilitadores clave: *personas, procesos, tecnología e información*. La armonización efectiva de estos elementos se logra mediante el diseño estratégico, la implantación estructurada y la mejora continua del sistema de procesos. Para facilitar una transición progresiva, se recomienda la selección de pequeños grupos de procesos dentro de la organización y su migración gradual hacia **P4Mf**, permitiendo una adaptación ordenada y sostenible.

Valores

El éxito con **P4Mf** depende del grado en que los equipos adopten los siguientes valores fundamentales:

Fluidez

Las organizaciones convierten los datos operativos en información estratégica mediante una cadena de procesos, donde la *fluidez* es esencial para garantizar decisiones oportunas. **P4Mf** adopta este principio como un valor central, promoviendo la optimización de procesos con enfoque *Lean* y la colaboración en *equipos ágiles*. Para ello, es fundamental evitar interrupciones que ralenticen el flujo y generen tiempos de espera, asegurando que cada etapa contribuya de manera eficiente al resultado final.

Delegación efectiva

P4Mf fomenta la delegación de responsabilidades hacia los niveles operativos, promoviendo una cultura de *autonomía y compromiso*. Quienes requieran aportes de otras áreas deben no solo solicitarlos, sino también darles seguimiento y mantenerse disponibles para consultas y asesoramiento.



Sincronicidad

P4Mf promueve *sincronizaciones periódicas*. Son sesiones para fortalecer la *confianza en el progreso* alcanzado, garantizar la *alineación de esfuerzos* y *coordinar acciones* para abordar eficientemente los aspectos pendientes. Al establecer un ritmo constante de revisión y ajuste, se facilita una colaboración fluida y una toma de decisiones más informada dentro de la organización. *P4Mf* también fomenta el uso de su método de sincronización de manera ad hoc, cuando resulte oportuno.

La aplicación de *P4Mf* en el trabajo de gestión, el uso de sus artefactos y las decisiones estratégicas deben estar cimentadas en estos valores, para promover y reforzar su impacto en la organización.

Principios

Excelencia en la entrega: La máxima prioridad es satisfacer a quien espera los resultados del trabajo con entregas puntuales y de alto valor, garantizando un flujo continuo y eficiente.

Transparencia operativa: Los obstáculos y eventualidades se identifican y escalan a tiempo para evitar imprevistos, promoviendo un entorno sin sorpresas.

Colaboración sincronizada: Profesionales de diversos sectores trabajan juntos de manera coordinada en cada fase del tratamiento de la información, asegurando un esfuerzo colectivo y alineado.

Equipos empoderados: Se confía en individuos capacitados y motivados, brindándoles el entorno y el apoyo necesarios para ejecutar su trabajo con eficacia.

Interacción directa: Se privilegia la comunicación cara a cara en debates, gestión de excepciones y procesos de sincronización, favoreciendo el entendimiento y la toma de decisiones ágil.

Procesos activos y eficaces: La cadena de trabajo maneja la información de cada aspecto relevante de la empresa, garantizando resultados de calidad y entregas oportunas.

Avance sostenido: Todos los participantes mantienen un ritmo constante, evitando interrupciones o pausas que generen presión y urgencia posterior.

Cultura de calidad: Se pone especial atención en la excelencia del trabajo y en el cumplimiento de los estándares de calidad comprometidos.

Optimización y eficiencia: Se identifican y eliminan actividades que no aportan valor, optimizando recursos y esfuerzos para asegurar un proceso ágil y efectivo.

Mejoras consensuadas: Las optimizaciones en el procesamiento se analizan y acuerdan con la participación de quienes ejecutan los procesos, legitimándose antes de su implementación.

Estructura colaborativa: La gestión de la información se organiza en equipos de personas interdependientes, de distintos niveles dentro de la organización, maximizando su efectividad.



Reflexión y evolución: Los equipos analizan regularmente la eficacia de su trabajo, ajustando sus prácticas y herramientas para optimizar su desempeño.

Equipo

Los equipos **P4Mf** se caracterizan por integrar personas de diversos sectores de la organización. Algunos miembros recaban y procesan datos para transformarlos en información útil. Otros los reciben, los validan y los procesan para generar un producto que avanza en la cadena de valor. Este producto es entregado a otro miembro, quien, a su vez, forma parte de otro equipo responsable de validar y procesar el resultado para su siguiente etapa.

A continuación, se detallan la estructura, el funcionamiento y los roles dentro de estos equipos.

Estructura y Funcionamiento de los Equipos **P4Mf**

En el marco de trabajo **P4Mf**, los equipos operativos están conformados por **gestores, ejecutantes e involucrados**, con una composición que no suele superar los diez miembros. Dentro de cada equipo, los **gestores** y **ejecutantes** dependen jerárquicamente de un **gerente**, mientras que los **involucrados** pertenecen a otras áreas de la organización, aportando su conocimiento y apoyo en función de las necesidades del proceso.

Cada **proceso** dentro del marco **P4Mf** cuenta con un **gestor**, encargado de la coordinación, y un **número variable de ejecutantes e involucrados**, cuya participación depende de la naturaleza y el volumen de trabajo. Es importante destacar que las personas pueden desempeñar **distintos roles en múltiples procesos dentro de la organización**, favoreciendo la versatilidad y el aprovechamiento óptimo de sus competencias.

Competencias

En conjunto, los miembros de cada equipo reúnen las **competencias** necesarias para ejecutar el trabajo de manera eficiente. Poseen el conocimiento técnico y profesional requerido no solo para desempeñarse en su ámbito de operación, sino también para organizar y desarrollar las actividades de los **eventos P4Mf**. Todo ello se lleva a cabo con base en los valores y principios **P4Mf**.

Ejecutantes

Los ejecutantes son responsables de **validar** los datos e información recibidos, realizar el **tratamiento** asignado e interactuar **asincrónicamente** con los **involucrados** cuando sea necesario. Además, contribuyen con sus gestores en la **calendarización, preparación y conducción** de sesiones de sincronización, **verifican** el resultado de su trabajo, lo **envían** a sus destinatarios y **participan** en sesiones de sincronización.



Involucrados

Las personas en este rol *suministran datos e información* a los ejecutantes, *responden consultas* y, cuando el proceso lo requiere, *evalúan y aprueban solicitudes*. Su intervención es esencial para garantizar la eficiencia operativa y la toma de decisiones fundamentadas dentro del marco de trabajo *P4Mf*, siempre alineada con la gestión del circuito al que pertenecen.

Gestor

El *gestor* es responsable de la evolución y el desempeño del equipo *P4Mf* dentro de su ámbito de gestión, asegurando la mejora continua para cada circuito. Su labor implica la *rendición de cuentas* sobre los resultados alcanzados y la gestión eficiente del trabajo a su cargo.

La correcta ejecución de esta función es *fundamental* para garantizar la *eficiencia en la gestión de los procesos* y la *toma de decisiones fundamentadas* dentro del marco de trabajo *P4Mf*.

Responsabilidades operativas:

- *Planifica y conduce sesiones de sincronización*, las cuales organiza y lidera para garantizar la alineación del equipo.
- *Verifica y entrega resultados*, asegurando que el producto cumpla con los estándares requeridos y enviando los resultados a sus destinatarios.

Responsabilidades respecto a los miembros del equipo:

- *Brinda apoyo* a los integrantes del equipo en la comprensión y aplicación de los principios y prácticas de *P4Mf* establecidos en esta guía.
- *Fomenta la eliminación de impedimentos* que puedan dificultar la implementación efectiva de *P4Mf*.
- *Supervisa* que el equipo opere alineado con las definiciones y estándares de *P4Mf*.
- *Lidera la resolución de eventualidades* dentro del equipo o, cuando corresponda, gestiona su escalamiento dentro de la estructura organizacional.

Responsabilidades respecto a su propio gerente:

- *Informa* periódicamente sobre el progreso del equipo y la metodología de trabajo adoptada.
- *Garantiza* el tratamiento adecuado, la resolución efectiva y el oportuno escalamiento de eventualidades.
- *Facilita la incorporación de cambios procedimentales* que sean requeridos por el gerente, asegurando su adopción por parte del equipo.
- *Participa en sesiones de sincronización con su gerente*, contribuyendo a la mejora de la gestión y la toma de decisiones estratégicas.



Responsabilidades respecto a los receptores del producto del trabajo:

- **Gestiona** la incorporación de **modificaciones** en el producto del trabajo que sean solicitadas por quienes lo reciben.
- **Supervisa y gestiona posibles barreras** que puedan afectar la interacción entre el equipo y quienes reciben el resultado del trabajo, asegurando una colaboración fluida.

Responsabilidades respecto a los sectores de los involucrados:

- **Gestiona** la contribución de los involucrados en el trabajo del cual él debe rendir cuentas. Como carece de autoridad formal sobre los involucrados, depende de su capacidad de influencia.
- **Difunde** el marco **P4Mf** y sus beneficios dentro de la organización.
- **Promueve la eliminación de obstáculos** para la implementación efectiva de **P4Mf** en distintos sectores.
- **Responde consultas** y proporciona asesoramiento metodológico a los involucrados.
- **Lidera la solución de eventualidades** que impacten la función de los involucrados dentro del equipo **P4Mf**.
- **Gestiona la eliminación de barreras** entre el equipo **P4Mf** y los distintos sectores de la organización, facilitando una integración armoniosa.

Además, el gestor puede contribuir o directamente tomar a su cargo funciones del rol de **ejecutante** en caso de actividades simples o a realizar por equipos muy pequeños.

Gerente

El **gerente** es el **máximo responsable jerárquico** de los gestores y ejecutantes dentro de su ámbito de gestión. Su función abarca la supervisión global de los procesos, asegurando la eficiencia operativa y la alineación con los objetivos estratégicos de la organización.

Debe rendir cuentas por todas las responsabilidades que tiene delegadas entre los gestores que le reportan.

Además de supervisar la ejecución de procesos, el gerente es responsable de garantizar que los métodos, artefactos y recursos del marco **P4Mf** se implementen adecuadamente, favoreciendo la evolución del equipo y la mejora continua.

Eventos

El idioma español define '**evento**' como un suceso importante y programado, generalmente relacionado con ámbitos sociales, académicos, artísticos o deportivos.

En **P4Mf**, un **evento** se define como la **acción o secuencia de acciones** aplicadas sobre datos e información con el propósito de crearla, transformarla, analizarla, validarla, aprobarla o, de la



forma que sea, darle tratamiento mediante distintos procedimientos. La naturaleza de estas acciones, dependiendo de la granularidad del análisis, permite identificarlas como *nodo*, *proceso* o *actividad*.

Circuito

Los eventos de *P4Mf* están organizados dentro de circuitos, los cuales actúan como rutas por donde viajan los datos y la información para ser procesados. Cada circuito corresponde a un aspecto específico del negocio que debe ser gestionado dentro de la organización, como el económico-financiero, el de contrataciones, entre otros.

Cada circuito abarca el tratamiento de información de su respectivo aspecto, desde los datos correspondientes a cada transacción elemental hasta los reportes que son analizados por los niveles jerárquicos más altos de la organización. Visualmente, puede representarse como una columna vertical que integra todo el tratamiento de datos e información correspondiente a un aspecto específico del negocio.

Nodo

Cada circuito está dividido en tramos que contienen un nodo, donde se lleva a cabo un tratamiento específico de datos e información. Asimismo, cada nodo puede estar atravesado por más de un circuito.

Cada nodo puede vincularse con nodos de otros circuitos, a efectos de conseguir o brindar información. Esto es más común en los nodos más próximos a la generación de datos.

Cada nivel jerárquico de la organización, donde la autoridad formal está a cargo de un *Gerente*, contiene al menos un nodo y, por lo general, varios. *P4Mf* introduce el rol de *Gestor*, en quien el gerente delega la responsabilidad de dar seguimiento y rendir cuentas del trabajo de un nodo.

Proceso

Para estructurar el trabajo dentro de cada nodo, *P4Mf* lo divide en partes llamadas procesos. Los nodos que dan tratamientos muy elementales sólo contienen un proceso. En la mayoría de los casos, cada nodo contiene al menos tres procesos: uno que prepara el trabajo a realizar, otro que ejecuta el tratamiento objetivo y un tercero que verifica que el resultado cumple con condiciones preestablecidas.

Actividad

Cada proceso se descompone en actividades, que para *P4Mf* constituyen las unidades elementales del trabajo necesario para el tratamiento de los datos y la información. Dentro de un proceso, las actividades se organizan en una secuencia lógica que garantiza la correcta ejecución y el cumplimiento del objetivo establecido.

Sesión de Sincronización

Para garantizar la sincronización entre los participantes en cada proceso, su gestor establece un calendario de sesiones en las que estos intervienen. Dichas sesiones se desarrollan siguiendo una mecánica basada en los artefactos **P4Mf**, cuya dinámica se ilustra en este gráfico.



En la parte superior izquierda, la **Pracis** señala cómo **debió** haberse ejecutado el trabajo bajo análisis. En la parte inferior izquierda, se presentan los datos relativos al **progreso** y **desempeño**. Al centro del esquema, el **gestor** desempeña un papel clave, asegurando el cumplimiento del mecanismo de la sesión. En la parte superior derecha, el **Aitems** reúne los **asuntos pendientes** por revisar, donde después de cada sesión se registrarán las decisiones y acciones acordadas para dar tratamiento a los temas en curso, así como a los nuevos que puedan surgir. Finalmente, en la parte inferior derecha, la **minuta** se encarga de consolidar y distribuir los puntos tratados y las decisiones y acciones acordadas en cada sesión.

El éxito en la implantación de **P4Mf** depende, en gran medida, de la cadencia definida en la planificación de sincronizaciones y del cumplimiento riguroso del mecanismo que las regula.

Además de las sincronizaciones programadas, pueden surgir instancias ad hoc, es decir, fuera del calendario establecido. Estas pueden deberse a la urgencia de ciertos asuntos o al aprovechamiento de oportunidades generadas por interacciones casuales. Sin embargo, para que una sincronización sea efectiva, debe cumplir con todos los componentes de la mecánica definida y representada en la figura.

Interconexión entre Eventos y Estructura Organizacional

Cada gerencia intermedia dentro de la organización es responsable de **uno o varios nodos**, todos pertenecientes a su nivel jerárquico, asegurando que los procesos fluyan de manera estructurada.

Artefactos

Cada artefacto en **P4Mf** facilita el tratamiento de un aspecto de la realidad que enfrentan los eventos. Su propósito es brindar un apoyo estructurado que facilite exponer, analizar, gestionar y optimizar los siguientes aspectos clave:

1. **El deber ser:** Cada evento debe desarrollarse de acuerdo con una forma definida, denominada “deber ser”. El artefacto encargado de representar esta estructura es la **Pracis**, cuya unidad focal es cada proceso dentro de **P4Mf**.
2. **Las excepciones al deber ser:** Durante la ejecución del trabajo pueden identificarse situaciones en las que la realidad se apartó de lo esperado en la **Pracis** (incidentes) u otras en las que existe la posibilidad de desviación (eventualidades). La gestión de estos casos se facilita mediante el artefacto **Aitems**, diseñado para su registro y tratamiento.



3. **Las eventualidades:** En paralelo con Aitems, se dispone del artefacto **Eventualidades**, que permite llevar un inventario de los riesgos y oportunidades relevantes. Este artefacto respalda su tratamiento durante las fases de definición y seguimiento de estrategias de respuesta.
4. **Los participantes:** Las personas que desempeñan los diversos roles dentro del equipo **P4Mf** son denominadas participantes. Cada participante tiene un nivel de involucramiento específico en los eventos en los que interviene, que puede no satisfacer lo requerido. Para facilitar la gestión de ese involucramiento, se emplea el artefacto **Participantes**.

A continuación, se describen las características principales de cada artefacto.

Pracis

Se denomina **Pracis** al artefacto encargado de representar el **deber ser** de cada evento dentro de **P4Mf**. Su estructura facilita **sintetizar** los procesos y **optimizar** la asignación de responsabilidades mediante un enfoque basado en la matriz **RACI** (Responsibility, Accountability, Consulted, Informed).

El nombre **Pracis** surge de la combinación de **P** (Process), **RACI** y **S** (Synthesis), reflejando su propósito de proporcionar una representación estructurada y clara del desarrollo ideal de cada evento dentro del marco **P4Mf**.

La **Pracis** está conformada por secciones (u hojas) donde cada una representa un **nodo** e incluye la **sucesión de procesos** que lo constituyen. Cada proceso se describe mediante una matriz **RACI**, en la cual cada fila corresponde a una **actividad**, y cada columna corresponde a una de las personas que participan.

En las intersecciones de filas y columnas, se especifica el tipo de intervención de cada persona (R, A, C o I, y sus combinaciones posibles). La **Pracis** complementa la composición **RACI** clásica de cada fila con una breve **descripción** sobre cómo realizar la actividad, sus **vínculos** con documentos y artefactos relevantes, y **referencias** a criterios clave como la Definición de Pronto (**DoR**) y la Definición de Hecho (**DoD**).

Para cada proceso, la **Pracis** incluye su **nombre**, su **objetivo** y el **disparador** que activa su ejecución. Asimismo, cada sección (u hoja) documenta los procesos de un nodo y proporciona datos adicionales como el nombre del nodo, el gestor responsable, la identificación de documentos oficiales de la organización donde se detallan los procedimientos sintetizados, y la versión del contenido de la sección.

Aitems

El **Aitems** es un artefacto que funciona como **repositorio de los asuntos** que requieren atención, emergidos durante la evolución del trabajo, ya sea en sesiones de sincronización o de manera informal. Su objetivo es estandarizar la **descripción** de cada asunto y registrar la **historia** de los distintos estados por los que ha transitado en su evolución, convirtiéndose en la base de las deliberaciones dentro de las sesiones de sincronización.



Para cada asunto se detalla su situación actual y se sintetiza **quién** realizará **qué** acción y para **cuándo**. Cuando un asunto es analizado en más de una sesión de sincronización, sus estados sucesivos se documentan de manera adyacente para preservar su historia y facilitar el análisis de su evolución.

Eventualidades

Este artefacto contribuye a la **identificación, análisis, planificación y monitoreo** de las eventualidades que pueden afectar el trabajo. Facilita la evaluación de la **probabilidad** de ocurrencia y del **impacto** en los objetivos para cada eventualidad. Según la naturaleza del impacto, clasifica las eventualidades como **oportunidades** si son positivas o **riesgos** si son negativas.

Basándose en la combinación de probabilidad e impacto - denominada **exposición** - el artefacto ordena las eventualidades en secuencia descendente, priorizando aquellas con mayor exposición. Para mejorar el seguimiento de estas eventualidades, **P4Mf** promueve copiar sus datos en el **Aitems**, incorporándolos como asuntos a gestionar. Esto garantiza mayor **visibilidad** en el tratamiento de aquellas eventualidades que requieren acciones específicas, conforme a las estrategias de respuesta planificadas.

Participantes

En **P4Mf**, el éxito de cada gestor depende en gran medida del nivel de **involucramiento** de los participantes en los procesos bajo su responsabilidad. Dado que la mayoría de estos participantes no dependen jerárquicamente del gestor, cuando su grado de involucramiento es inferior al requerido, el gestor debe recurrir a su capacidad de **influencia** y habilidades **políticas** para garantizar el compromiso necesario.

Este artefacto permite al gestor **calificar** el nivel de involucramiento de los participantes, identificar a aquellos sobre los cuales es necesario influir, y **planificar y monitorear acciones**. Además, facilita la visualización de los casos en los que ya se está actuando y destaca aquellos que requieren intervención, pero aún no cuentan con acciones planificadas.

Implantación

La implantación del marco de trabajo **P4Mf** constituye un **proyecto** en sí mismo. Por lo tanto, puede abordarse aplicando sus propios principios, siguiendo sus eventos y aprovechando sus artefactos.

En términos generales, este proyecto implica **capacitar** a las personas involucradas en los conceptos definidos en esta guía, brindar **asesoramiento** sobre el enfoque de implantación y **acompañar** la puesta en marcha de **P4Mf** en sus primeros circuitos, garantizando una transición efectiva y alineada con sus principios.