

Integradora I

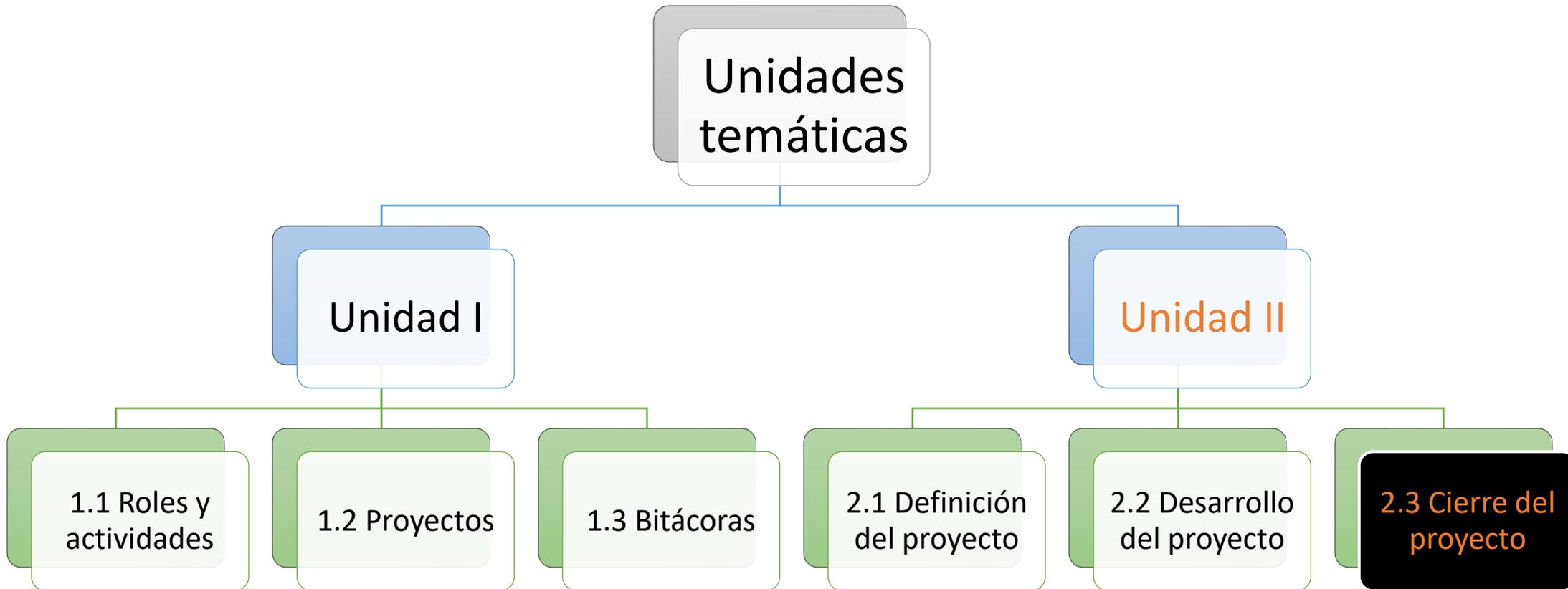
*Unidad II: Fases del proyecto*

*2.3 Cierre del proyecto*

*M.G.T.I: Brenda Juárez Santiago*

*Periodo: Mayo- Agosto*

## Unidades temáticas



## Índice.

UNIDADES TEMÁTICAS _____	2
CIERRE DEL PROYECTO. _____	4
FASES DEL CIERRE DEL PROYECTO. _____	4
ACTIVIDADES A REALIZAR ANTES DEL CIERRE DEL PROYECTO. _____	4
ACTIVIDADES A REALIZAR DURANTE EL CIERRE DEL PROYECTO. _____	6
CIERRE DE LAS ADQUISICIONES. _____	7
IMPORTANCIA DE REALIZAR EL CIERRE. _____	8
MATERIAL DE APOYO. _____	8
REFERENCIAS _____	10

## **Cierre del proyecto.**

El cierre de un proyecto es la culminación del proceso proyectual, y el momento de hacer balance de este. Durante el cierre se advierte cómo de bien o de mal se ha terminado y, en especial, si se han alcanzado los objetivos (beneficios) previstos. Un proyecto ha finalizado cuando:

- Desde el punto de vista técnico, que todas las actividades hayan finalizado por completo, o en el peor caso, que se haya agotado el tiempo para llevarlos a cabo.
- Desde el punto de vista administrativo, que no van a presentarse costes adicionales y de que se han facturado todas las cantidades al cliente (independientemente de que aún no se hayan cobrado).

(Word, 2016)

## **Fases del cierre del proyecto.**

El cierre de proyectos es en sí un conjunto de procesos, como lo es el inicio, la planificación, la ejecución o el control. El cierre de proyectos incluye dos procesos:

- Cerrar el Proyecto o la Fase del Proyecto
- Cerrar las Adquisiciones

El primer proceso es parte del área de Integración mientras que el segundo es parte de Adquisiciones. Estos procesos son aplicables a todas las actividades de cierre que pueden ocurrir repetidamente en diferentes etapas de un proyecto.

Pero el cierre más importante y a su vez el más descuidado de las etapas de un proyecto, corresponde a su finalización y tiene lugar en la etapa final de su ciclo de vida. Al cierre del proyecto, el director del proyecto revisará toda la información anterior procedente de los cierres de las fases previas para asegurarse de que todo el trabajo del proyecto está completo y que el proyecto ha alcanzado sus objetivos.

## **Actividades a realizar antes del cierre del proyecto.**

Aun cuando el cierre de proyectos requiere de dos procesos estandarizados y es la fase más sencilla, las actividades que se deben realizar tienen una complejidad muy particular y a veces no tienen el apoyo del equipo, entre otras razones, porque la parte creativa del proyecto ya ha concluido. La lista de actividades que se indica más abajo, sería aplicable en aquellos proyectos donde existe claramente un cliente externo a la empresa que ejecuta el proyecto.

Si el proyecto es realizado para una organización interna, como sería el desarrollo de un nuevo producto a ser entregado al departamento de manufactura, la parte contractual y legal no aplicarían. Cuando se genera el cronograma del proyecto, también deberían planificarse las actividades que

deben llevarse a cabo para cerrar con elegancia el proyecto. Estas actividades incluyen:

Al final del proyecto se debe mantener una reunión de revisión. Una reunión que se celebrará con las partes interesadas, el equipo del proyecto, los patrocinadores y apropiada para concluir formalmente el proyecto. Esta reunión incluirá un resumen del proyecto, la documentación de cosas que salieron bien y cosas que salieron mal, fortalezas y debilidades del proyecto y los procesos de gestión de proyectos, y los pasos restantes necesarios para terminar el proyecto. Las técnicas o procesos que funcionaron especialmente bien, o mal, se identifican como las principales enseñanzas del proyecto. Si su organización tiene una manera de publicar o aprovechar estos aprendizajes fundamentales, deben ser enviados al grupo apropiado. (Aprendizajes clave que parecen funcionar consistentemente en muchos proyectos, en muchas circunstancias, podría ser elevado a la categoría de mejores prácticas y se utilizará para todos los proyectos similares.)

Una agenda para la reunión de conclusión debe centrarse en lo que el proyecto iba a lograr y lo que el proyecto efectivamente realizó. La discusión debe conducir a un conjunto de aprendizajes clave que describen lo que salió bien y lo que no funcionó.

**Declarar el éxito o el fracaso.** A veces es obvio que el proyecto fue un éxito total y en otros casos el proyecto es un fracaso total. Sin embargo, en muchos casos, se han producido resultados mixtos.

**Transición de la solución a las operaciones de apoyo** (si corresponde). Si la solución va a continuar fuera del proyecto, debe efectuarse una transición adecuada a la organización con el apoyo suficiente. La transición incluye la transferencia de conocimientos al equipo de soporte, la transferencia completa de toda la documentación, la transferencia de cualquier trabajo remanente.

**Transferencia o archivo de los documentos del proyecto** (si corresponde). Determinar qué materiales de gestión de proyectos deben ser entregados al equipo de apoyo y operaciones. En base a esa determinación, algunos de los materiales del proyecto pueden ser borrados o destruidos, o archivados y efectuar una copia de seguridad, etc.

**Llevar a cabo revisiones de desempeño.** Si el proyecto era importante, puede ser apropiado hacer evaluaciones de desempeño después de que el proyecto haya finalizado. En este caso, el gerente del gerente del proyecto y el sponsor del proyecto evalúan al gerente del proyecto.

**Reasignar el equipo restante del proyecto.** Todos los miembros restantes del equipo deben ser reasignados cuando todas las actividades de terminación se han completado. Para algunas personas, esto puede significar nuevos proyectos. Para la gente contratada, puede significar el final de sus tareas. Para trabajadores a tiempo parcial, puede significar un retorno a su otra función a tiempo completo. Algunos miembros del equipo pueden efectuar una transición a la organización de apoyo para seguir trabajando en esta misma solución.

## **Actividades a realizar durante el cierre del proyecto.**

El cierre de la fase o proyecto incluye entre otras las siguientes actividades:

- 1. Terminar los detalles técnicos faltantes del proyecto.** La terminación técnica del proyecto puede llegar a ser un drama. El avance de un proyecto parece paralizarse y el proyecto es una historia sin fin. En el desarrollo de software, es aquí donde se juega la calidad del producto final.
- 2. Auditar los trabajos para asegurar que están completos.** Auditar los trabajos significa evaluarlos con respecto a los requerimientos, alcance y calidad aprobados para el proyecto, asegurando que todo el alcance que está en el proyecto (o sea todo lo que está definido en la estructura desagregada - WBS) se haya realizado de acuerdo a las normas de calidad también aprobadas.
- 3. Transferencia del Producto, Servicio o Resultado Final.** Esta salida se refiere a la transferencia del producto, servicio o resultado final para el que se autorizó el proyecto (o el producto, servicio o resultado intermedio de esa fase en el caso del cierre de una fase). Asegurar que todas las entregas han sido realizadas y ordenadas adecuadamente y asegurar que el proyecto no dará lugar a demandas legales futuras por parte de ninguno de los actores del proyecto.
- 4. Actualizaciones a los Documentos del Proyecto**
  - **Los archivos del proyecto.** Debe recuperarse toda la información del proyecto y archivarla para uso futuro de la empresa que ha ejecutado el proyecto, como por ejemplo el plan para la dirección del proyecto, el alcance, el costo, el cronograma y los calendarios del proyecto, los registros de riesgos, la documentación de la gestión de cambios, las acciones planificadas de respuesta a los riesgos y el impacto de los riesgos, órdenes de compra, cotizaciones de proveedores, minutas y agendas de las reuniones más importantes, listas de eventos y problemas y como se resolvieron, y en general cualquier documento esencial que permita aclarar cualquier duda en el futuro.
  - **Los documentos de cierre del proyecto o fase.** Los documentos de cierre del proyecto o fase, que consisten en la documentación formal que indica la terminación del proyecto o fase y la transferencia de los entregables del proyecto o fase terminados.
  - **La información histórica.** Debe prepararse un manual de lecciones aprendidas. Hay que dejar claro que este no es un trabajo que se realiza al final del proyecto, sino que es un conjunto de

información recolectada desde el inicio mismo. Incluye solución de problemas técnicos, historial de nuevos riesgos que de hecho se convirtieron en eventos.

5. **Transferencia oportuna de los recursos.** El proyecto ya no puede pagar por los recursos humanos y materiales que deben ser transferidos, a otro proyecto o a la gerencia de línea que controla estos recursos.

(Figuerola, 2012)

### **Cierre de las adquisiciones.**

Cerrar las Adquisiciones es el proceso de finalizar cada adquisición para el proyecto. Brinda apoyo al proceso Cerrar el Proyecto o la Fase, ya que implica verificar que la totalidad del trabajo y de los entregables sean aceptables.

El proceso Cerrar las Adquisiciones también implica actividades administrativas, tales como finalizar reclamaciones abiertas, actualizar registros a fin de reflejar los resultados finales y archivar dicha información para su uso en el futuro. Cerrar las Adquisiciones aborda cada contrato aplicable al proyecto o a una fase del mismo. Las reclamaciones no resueltas pueden estar sujetas a litigio luego del cierre. Los términos y condiciones del contrato pueden prescribir procedimientos específicos para el cierre del contrato.

El cierre de las adquisiciones incluye entre otras las siguientes actividades:

1. **Auditorías de la Adquisición.** Una auditoría de la adquisición es una revisión estructurada del proceso de adquisición, cuyo objetivo es identificar los éxitos y los fracasos que merecen ser reconocidos en la preparación o administración de los contratos de adquisición en el proyecto.
2. **Acuerdos Negociados.** El cierre contractual implica limar todas “las asperezas legales”, realizar la devolución o la ejecución de fianzas y multas, aprobar o no los reclamos y hacer los pagos finales. Se debe asegurar que no habrá problemas futuros con posibles demandas por parte de proveedores, subcontratistas o el mismo cliente.
3. **Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la Organización.** Entre los elementos de los activos de los procesos de la organización que pueden actualizarse, se encuentran:
  - **El archivo de la adquisición.** Se prepara un juego completo indexado de la documentación del contrato, incluyendo el contrato cerrado, para su incorporación a los archivos finales del proyecto.
  - **La aceptación de los entregables.** El comprador, por lo general mediante su administrador de adquisiciones autorizado, proporciona al vendedor un aviso formal por escrito de que los entregables han sido aceptados o rechazados. Por lo general, los requisitos para la aceptación formal de los entregables y la manera

de abordar los entregables que no cumplen con los requisitos se definen en el contrato.

- **La documentación sobre lecciones aprendidas.** Las lecciones aprendidas, las experiencias vividas y las recomendaciones para la mejora del proceso deben ser elaboradas para los archivos del proyecto a fin de mejorar las adquisiciones futuras.

### **Importancia de realizar el cierre.**

Desde un punto de vista práctico y formal, el cierre del proyecto oficializa la finalización de todos los compromisos, tanto con la propia organización como con personas externas a ella:

- Certifica y oficializa que hemos cumplido con el alcance y los compromisos delante del cliente (para lo cual es necesario que antes del cierre se haya realizado la aceptación). Lo que implica que ya no deberemos hacer nada más en relación a este proyecto o pedido, y que cualquier nueva solicitud será tramitada como un nuevo proyecto.
- Libera totalmente al equipo del proyecto, incluido al director del proyecto. Por lo que estos pueden asumir nuevos proyectos.
- Supone el cierre administrativo y financiero de todos los compromisos y derechos adquiridos por el proyecto. Esto incluye el cierre de los contratos con proveedores y cliente, y el cierre financiero del proyecto dentro de la propia organización.

(Garriga, 2015)

### **Material de apoyo.**

#### **Videos**

<https://youtu.be/EpeV6Pm9LW4> ¿Qué es un proyecto?

<https://youtu.be/Nh9MiEpB2N4> **Gestión de Proyectos: Fase de cierre (5 de 5)**

<https://youtu.be/AdNf1lQWGAQ> **Agile PMBOK® Parte 12: Cierre del proyecto**

#### **Artículos**

Cierre de los proyectos

<https://articulospm.files.wordpress.com/2012/04/cierre-de-los-proyectos.pdf>

Guía Metodologica para administracion Proyectos TI

[https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/jaguar/Documentos/cgr/Sistemas/Normas\\_Tecnicas/Informe%20NTI\\_A\\_7.pdf](https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/jaguar/Documentos/cgr/Sistemas/Normas_Tecnicas/Informe%20NTI_A_7.pdf)

Cierre del proyecto

<http://informatica.uv.es/iiquia/2000/IPI/material/tema8.pdf>

### **Libros**

LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS

<http://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788499693866.pdf>

Gestión de Proyectos Informáticos

<http://rsa.utpl.edu.ec/material/234/G18608.pdf>

## Referencias

<http://informatica.uv.es/iiguia/2000/IPI/material/tema8.pdf>

<https://articulospm.files.wordpress.com/2012/04/cierre-de-los-proyectos.pdf>

[https://www.rekursosenprojectmanagement.com/cierre\\_del\\_proyecto/](https://www.rekursosenprojectmanagement.com/cierre_del_proyecto/)

Figuerola, N. (2012). *El Cierre de los Proyectos*. Obtenido de El Cierre de los Proyectos.

Garriga, A. (Junio de 2015). *Recursos enprojectmanaget*. Obtenido de Cierre del proyecto:  
[https://www.rekursosenprojectmanagement.com/cierre\\_del\\_proyecto/](https://www.rekursosenprojectmanagement.com/cierre_del_proyecto/)

Word, M. (2016). *Tema 8: El cierre del proyecto*. Obtenido de Microsoft Word:  
<http://informatica.uv.es/iiguia/2000/IPI/material/tema8.pdf>