

6. FASE: FIN DE PROYECTO



UNIDAD DIDACTICA 6: **FASE: FIN DE PROYECTO**

6.1 Evaluación de Resultados.

6.1.1 Consecución de objetivos.

6.1.2 Costes y ahorros alcanzados.

6.1.3 Consecución temporal.

6.1.4 ¿Seguimiento de indicadores tras la finalización?

ACTIVIDAD 6.1

6.2 Oportunidades tras la finalización del proyecto.

6.2.1 ¿Abre nuevos proyectos o posibilidades?

6.3 Plan de presentación fin proyecto. Comparativa Previsto vs Alcanzado.

6.4 Continuidad de equipos de trabajo.

ACTIVIDAD 6.2-6.4

Bibliografía.



UNIDAD DIDACTICA 6: FASE: FIN DE PROYECTO

INTRODUCCIÓN

La fase de finalización del proyecto suele ser la menos considerada por los distintos miembros de los equipos de trabajo y por las direcciones de las organizaciones.

El esfuerzo realizado durante la fase de ejecución del proyecto, produce un efecto de relajación en la intensidad de atención a las tareas, cuando estas llegan a su fin.

En esta fase, **el trabajo de la dirección del proyecto no ha acabado.**

Hay que prestar mucha atención en esta fase al proyecto, ya que **además de evaluar cuales han sido los resultados obtenidos, se obtienen otros resultados indirectos que hay que identificar y aprovechar para nuevos proyectos.**



UNIDAD DIDACTICA 6: FASE: FIN DE PROYECTO

INTRODUCCIÓN

Se debe de identificar y cuantificar la consecución de los objetivos, los costes y ahorros alcanzados, determinar el éxito en la consecución temporal.

Además y en función del tipo de proyecto, se deberá **tomar decisiones** sobre si hay indicadores de los resultados, o implicaciones del proyecto que se deben de continuar monitorizando para corroborar las previsiones del plan de negocios estimado en el proyecto.

Se deben de **analizar las consecuencias directas e indirectas** que se puedan generar de la finalización del proyecto, tanto para la organización como para el equipo de trabajo.

Todo este trabajo aporta la información a incluir en la documentación de finalización de proyecto, la cual **se resume en el documento de presentación de fin de proyecto** que se debe mostrar a la dirección de la organización.



UNIDAD DIDACTICA 6: **FASE: FIN DE PROYECTO**

APARTADO 6.1 EVALUACIÓN DE RESULTADOS

La evaluación de los resultados, en un primer análisis se centrará en la **consecución de objetivos, determinación de los costes y ahorros, y consecución temporal.**

Del análisis se podrán dar respuesta a cuestiones como:

- ¿Se han alcanzado todos los objetivos?
- ¿Los resultado se ajustan a las especificaciones?
- ¿Se ha desarrollado dentro de los plazos establecidos?
- ¿Cuál ha sido el coste de afrontar el proyecto?
- ¿Son reales los beneficios previstos?



UNIDAD DIDACTICA 6: **FASE: FIN DE PROYECTO**

APARTADO 6.1.1 CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS

La consecución de objetivos es el primer punto que se analiza tras la finalización del proyecto.

Establece el grado de éxito en la gestión y ejecución de cualquier proyecto.

Cuando se ha llegado a la fase de finalización del proyecto, no tiene porqué ser derivada del hecho de haber alcanzado la totalidad de objetivos. Puede ser por cualquier otro motivo que determine la finalización del proyecto.

Durante la fase de ejecución, se han realizado controles y seguimientos sobre todos los objetivos establecidos. Se disponían de los distintos indicadores que informaban del grado de consecución de los mismos. Por lo tanto, una vez llegados a esta fase, **se deberá de evaluar el estado y valor de cada uno de los indicadores de los objetivos** para determinar tanto el cumplimiento individual de los objetivos, como el grado global de consecución de los mismos.



UNIDAD DIDACTICA 6: FASE: FIN DE PROYECTO

APARTADO 6.1.1 CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS

Hay que identificar tanto el valor y grado de cumplimiento, como los beneficios, perjuicios, obligaciones, y las consecuencias de haber alcanzado dicho grado.

En la finalización del proyecto los valores de los indicadores pueden ser positivos por haber obtenido lo esperado o por haberlo superado, o por el contrario se puede no haber alcanzado alguno o varios objetivos y tendremos valores negativos.

En ambos casos, la finalización del proyecto tienen unas implicaciones en el motivo o motivos que originaron el proyecto y bajo estos valores, se deberá de evaluar cuales son las implicaciones que se crean tras estos resultados.



UNIDAD DIDACTICA 6: **FASE: FIN DE PROYECTO**

APARTADO 6.1.1 CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS

Como ejemplo, en el caso en el que el proyecto a llevar a cabo es el de implantar un nuevo producto o servicio, la evaluación de los objetivos será distinta en el caso de haber desarrollado el producto con la calidad definida y se ha puesto en el mercado en el tiempo previsto, que en el caso de haber desarrollado un producto pero no cumple con la calidad requerida o no se ha distribuido en el mercado en las fechas requeridas.

Así pues, **no solo se trata de recoger los valores de cada indicador de los objetivos, sino que en la evaluación los resultados hay que incluir las consecuencias que se obtienen de cada uno de ellos.**



UNIDAD DIDACTICA 6: **FASE: FIN DE PROYECTO**

APARTADO 6.1.2 COSTES Y AHORROS ALCANZADOS

Otro de los apartados importantes a evaluar en la finalización de un proyecto, es el estado alcanzado en el presupuesto asignado.

El equipo de control económico debe de obtener el **estado** de cada una de las **distintas partidas que componen el presupuesto**, conociendo cuanto se ha gastado o invertido y poder hacer una comparación con respecto al valor previsto en el presupuesto planificado.

Además, se deberá de **identificar aquellos compromisos que todavía se tengan con otras empresas o proveedores**, para que estos puedan liquidarse en los plazos o fechas acordadas. Estos compromisos **se deberán de incluir en el informe de evaluación**, de tal forma que se pueda mostrar para cada una de las partidas, la situación planificada, la ejecutada y la comprometida.



UNIDAD DIDACTICA 6: **FASE: FIN DE PROYECTO**

APARTADO 6.1.2 COSTES Y AHORROS ALCANZADOS

De este ejercicio de documentación de las distintas cuentas, se podrán **identificar desviaciones (sobrecostes y ahorros)** en aquellas partidas que se hayan superado o no el presupuesto asignado.

El resultado económico global se obtendrá de la evaluación global de todas las partidas, dando resultados de diferentes signos, según se haya consumido todo el presupuesto, o solo parte, o se haya necesitado financiación adicional.



UNIDAD DIDACTICA 6: FASE: FIN DE PROYECTO

APARTADO 6.1.2 COSTES Y AHORROS ALCANZADOS

Una vez identificados los distintos estados de las partidas y el resultado global, **es conveniente hacer una correlación de dichas partidas y los objetivos alcanzados.**

Este es un ejercicio que **permite conocer los esfuerzos económicos realizados** en la consecución de cada uno de los objetivos y permite llevar a cabo un **análisis de costes y beneficios** más profundo. Puede ser que en alguna o varias partidas se hayan superado las cantidades presupuestadas, pero si el objetivo previsto se ha superado también, se puede justificar dicho sobrecoste en la partida.

Este es un ejemplo de muchos casos que pueden aparecer y que permite hacer una análisis correcto sobre la lectura e interpretación de los resultados del proyecto.

Destacar que si se han obtenido cualquier **tipo de ahorro, es importante resaltarlo** en la documentación de final de proyecto, ya que puede ser uno de los puntos a destacar en el informe de cierre de proyecto a presentar.

.



UNIDAD DIDACTICA 6: **FASE: FIN DE PROYECTO**

APARTADO 6.1.2 COSTES Y AHORROS ALCANZADOS

Otro de los puntos económicos a evaluar son los que se derivan de la consecución de los objetivos.

Según el grado de cumplimiento y culminación del proyecto que se haya obtenido, se podrá evaluar si los beneficios estimados que el proyecto aporta, se pueden generar y la medida de los mismos.

Al fin y al cabo, se trata de ajustar a unos valores más reales, las estimaciones hechas en la fase de planificación sobre las consecuencias económicas que se derivan de la ejecución del proyecto.

Los ingresos previstos por el producto desarrollado, el aumento en la producción por la nueva maquinaria implantada, el aumento de ventas por la campaña de marketing realizada, son ejemplos de consecuencias y beneficios previstos tras la finalización de diferentes proyectos y que tras su finalización, se pueden establecer de una forma más precisa.



UNIDAD DIDACTICA 6: **FASE: FIN DE PROYECTO**

APARTADO 6.1.2 COSTES Y AHORROS ALCANZADOS

Todos los resultados económicos, tanto los cuantificados del presupuesto como los extraídos del análisis de las consecuencias del proyecto, **deben de formar parte de la documentación del cierre de proyecto** y un resumen de los mismos que contemple los puntos importantes o más destacados, deberá de incluirse en la presentación del cierre de proyecto.



UNIDAD DIDACTICA 6: **FASE: FIN DE PROYECTO**

APARTADO 6.1.3 CONSECUCIÓN TEMPORAL

Los resultados obtenidos en el proyecto se deben de evaluar en función del **cumplimiento de las etapas, fases y fecha de finalización planificada.**

Realizar el proyecto en las fechas previstas, haber acometido cada una de las fases e hitos según la programación planificada, añaden un grado de información al análisis y evaluación de los resultados.

Al igual que los objetivos, y costes del proyecto, **la consecución temporal, puede ser otra de las causas del éxito o del fracaso del proyecto.**

Determinar si se han cometido retrasos o adelantos en fechas y sus causas, permite conocer la justificación en desviaciones en el presupuesto, alcanzar objetivos o desestimar los mismos.



UNIDAD DIDACTICA 6: **FASE: FIN DE PROYECTO**

APARTADO 6.1.3 CONSECUCIÓN TEMPORAL

Por lo tanto, una de las tareas a acometer en la finalización del proyecto es documentar los principales hitos que se han dado en el tiempo de planificación y ejecución del proyecto.

Se deberá de incluir aquellas situaciones problemáticas o de éxito que se hayan producido y a menudo es muy útil, representar esta información de manera gráfica mediante una línea del tiempo desde inicio del proyecto hasta la finalización.



UNIDAD DIDACTICA 6: **FASE: FIN DE PROYECTO**

APARTADO 6.1.4 ¿SEGUIMIENTO DE INDICADORES ?

En algunos proyectos, donde se han establecidos indicadores que permiten cuantificar aspectos del proyecto o de las consecuencias del proyecto y que van más allá de la fase de finalización, el equipo de dirección debe de evaluar la continuidad de la tarea de seguir registrando dichos valores y monitorizar dichos indicadores para comprobar el comportamiento y avance de los mismos.

Indicadores como: número de clientes adquiridos, tasa de producción, rendimiento de una máquina, atención al cliente, etc...

Estos son algunos ejemplos de indicadores que se pueden continuar monitorizando tras la finalización del proyecto y que se puede determinar su continuidad para que la propia organización pueda evaluar el resultado real de los beneficios que se estimaron.



UNIDAD DIDACTICA 6: **FASE: FIN DE PROYECTO**

APARTADO 6.1.4 ¿SEGUIMIENTO DE INDICADORES ?

Dado que el proyecto finaliza, estos indicadores no serán reportados por el equipo de dirección de proyecto, por lo que **se deberá determinar quien y como obtiene los valores y quien y como los reporta a la organización.**

Normalmente, y siempre dependiendo del modelo organizativo y funcional de las empresas, **se suele integrar estos indicados en los cuadros de mando de las organizaciones.** De esta forma se tiene asegurado el seguimiento y estudio por parte de la dirección de la empresa.



UNIDAD DIDACTICA 6: **FASE: FIN DE PROYECTO**

APARTADO 6.1.4 ¿SEGUIMIENTO DE INDICADORES ?

Dado que el proyecto finaliza, estos indicadores no serán reportados por el equipo de dirección de proyecto, por lo que **se deberá determinar quien y como obtiene los valores y quien y como los reporta a la organización.**

Normalmente, y siempre dependiendo del modelo organizativo y funcional de las empresas, **se suele integrar estos indicados en los cuadros de mando de las organizaciones.** De esta forma se tiene asegurado el seguimiento y estudio por parte de la dirección de la empresa.



UNIDAD DIDACTICA 2: DEFINICIÓN DEL PROYECTO

ACTIVIDAD 6.1

Cada alumno define un proyecto a simular en el curso.

Tareas:

1. Establecer una simulación de cierre de proyecto y analizar los diferentes logros y cumplimientos alcanzados (Objetivos, Económicos, y Temporal)
2. Determinar la necesidad del seguimiento de indicadores una vez realizado el cierre de proyecto y establecer los mecanismos de dicho seguimiento.



UNIDAD DIDACTICA 6: **FASE: FIN DE PROYECTO**

APARTADO 6.2 OPORTUNIDADES DEL PROYECTO

Algunos proyectos tienen un objeto único y tras su finalización no tiene otras consecuencias.

En cambio, **hay proyectos que una vez finalizados permiten estudiar y/o afrontar nuevos retos y oportunidades en las organizaciones.**

Estas oportunidades pueden haberse **identificado en la fase de planificación, cuando se estudió su viabilidad o cuando se propuso dicho proyecto, porque eran conocidas, pero puede ocurrir que estas oportunidades no sean apreciadas hasta la finalización de un proyecto.**



UNIDAD DIDACTICA 6: **FASE: FIN DE PROYECTO**

APARTADO 6.2.1 ¿NUEVO PROYECTOS / OPORTUNIDADES?

¿Abre nuevos proyectos o posibilidades?

Esta es la pregunta que se debe de plantear tanto la dirección de la organización como la dirección del proyecto una vez ha finalizado.

Plantearse esta cuestión por un momento, **permite en muchos casos hacer propuestas de mejora continua en las empresas**, y ser una organización más dinámica para prestar o realizar el objeto al que se dedica.

Descubrir, proponer o avanzar en nuevas oportunidades para la organización derivados de un proyecto, refuerza el proyecto ejecutado, los resultados obtenidos y la gestión y dirección realizada por el equipo de dirección del proyecto.

Todas las oportunidades nuevas que puedan surgir deberán de plantearse en forma de proyectos, realizando la misma gestión desde el primer punto, trasladando la idea a la dirección de la organización.



UNIDAD DIDACTICA 6: **FASE: FIN DE PROYECTO**

APARTADO 6.2.1 ¿NUEVO PROYECTOS / OPORTUNIDADES?

¿Abre nuevos proyectos o posibilidades?

La principal cita para mostrar estas consecuencias del proyecto es el momento en el que el director del proyecto presenta el cierre a la dirección de la organización.

Aprovechar las circunstancias del éxito de un proyecto, permite la aprobación de nuevos proyectos o dar continuidad a otros, y con mayor confianza para las direcciones de las empresas.



UNIDAD DIDACTICA 6: **FASE: FIN DE PROYECTO**

APARTADO 6.3 PLAN PRESENTACIÓN FIN DE PROYECTO

Todo resultado debe de ser comunicado, presentado y defendido.

Al igual que se realizó una presentación para defender la propuesta de realización del proyecto, es en la fase de finalización cuando se debe de realizar el mismo proceso pero para mostrar los resultados obtenidos.

Es recomendable **realizar una presentación visual**, donde se muestren los objetivos alcanzados, los costes y ahorros obtenidos, los beneficios ocasionados tras la finalización del proyecto, el progreso en una línea del tiempo de lo acontecido durante todo el proyecto.

Además, es importante resaltar la comparativa entre los valores previstos y los alcanzados. En estos casos permitirá acentuar el éxito de algunos indicadores u objetivos, y por lo tanto mostrar en algunos aspectos la adecuada gestión y dirección realizada, así como el trabajo y esfuerzo desarrollado por los distintos equipos que han participado.



UNIDAD DIDACTICA 6: **FASE: FIN DE PROYECTO**

APARTADO 6.4 CONTINUIDAD DEL EQUIPO DE TRABAJO

El equipo de dirección del proyecto y los equipos de trabajo que ha intervenido aportan trabajo y conocimientos en una primera instancia.

Una vez acabado un proyecto, añaden experiencia y capacidad para desarrollar o afrontar nuevos retos.



UNIDAD DIDACTICA 6: **FASE: FIN DE PROYECTO**

APARTADO 6.4 CONTINUIDAD DEL EQUIPO DE TRABAJO

Hacer que las personas que han compuesto estos equipos de trabajo, formen parte de nuevos equipos en otros proyectos, acentúa el interés de que los equipos puedan realizar una buena labor.

Además permite que bajo esta experiencia, se puedan:

- Mejorar facetas de la planificación y ejecución de nuevos proyectos.
- Determinar las partidas presupuestarias con mayor exactitud.
- Prever y minimizar riesgos.
- Evaluar proveedores o terceras empresas.
- Establecer fechas mas aproximadas para la culminación de hitos o fases.
- Mejorar en la dirección y gestión de los proyectos.

Son algunas de las características que se mejoran cuando se da continuidad a las personas y equipos de un proyecto en otros.



UNIDAD DIDACTICA 6: **FASE: FIN DE PROYECTO**

APARTADO 6.4 CONTINUIDAD DEL EQUIPO DE TRABAJO

Uno de los ejercicios que se pueden realizar por parte de los equipos de trabajo, una vez finalizado un proyecto, es identificar en las distintas fases las acciones o decisiones que tuvieron éxito, las que no lo tuvieron y cuales son las posibles medidas o formas que permiten una mejora. Este tipo de autoanálisis permite potenciar y mejorar los equipos de trabajo, y es fundamental que toda empresa pueda disponer de ellos.

El éxito de los proyectos fundamentalmente depende de las personas que participan en ella.

Una correcta dirección permite gestionar, liderar y desarrollar el proyecto con coordinación y orientación al objetivo.

Un equipo de trabajo experimentado, motivado e implicado en sus funciones permiten desarrollar y alcanzar el objetivo del proyecto.



UNIDAD DIDACTICA 6: DEFINICIÓN DEL PROYECTO

ACTIVIDAD 6.2-6.4

Cada alumno define un proyecto a simular en el curso.

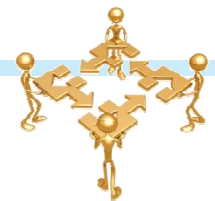
Tareas:

1. Desarrollar el documento de cierre de proyecto mostrando la previsión y consecución en los diferentes aspectos tratados en el proyecto (objetivos, económicos, temporales), así como el análisis de las nuevas oportunidades que el proyecto puede aportar a la organización.
2. Determinar el plan de presentación y defensa del cierre del proyecto.
3. Escenificar la presentación y defensa del cierre del proyecto.



FIN

UNIDAD DIDACTICA



BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

[1] *Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®)*
Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA
19073-3299 EE.UU.

[2] *Gestión de Proyectos*. Harvard Business Essentials. Ed. DEUSTO. ISBN 84-
234-2228-3

