



FUNDAMENTOS DEL DISEÑO DE PROYECTOS  
**CIERRE DEL PROYECTO**

## CIERRE DEL PROYECTO

El cierre de un proyecto es una etapa crucial que permite aprovechar el conocimiento generado durante su desarrollo, transformándolo en un activo valioso para la organización. Este proceso es especialmente relevante en estructuras organizacionales basadas en proyectos.

Aspectos principales del proceso de cierre:



### Evaluación del proyecto

Se realiza un análisis integral que abarca los logros alcanzados y las áreas que requieren mejora en las prácticas corporativas.



### Lecciones aprendidas

Identificación de aprendizajes clave, tanto en los aspectos positivos como en los desafíos enfrentados, para promover el aprendizaje organizacional.



### Participación del equipo

Inclusión activa del equipo en la recopilación y consolidación de conocimientos, aprovechando su experiencia y fortaleciendo su compromiso.



### Creación de informes

Elaboración de documentos finales que resumen resultados, logros y recomendaciones, generando un repositorio de conocimiento para proyectos futuros.

Al analizar puntualmente los proyectos de inversión, según Córdoba P. (2011), el ciclo de vida de un proyecto de inversión comienza con la identificación de un problema derivado de una necesidad específica que requiere una solución adecuada. Generalmente, los proyectos de inversión atraviesan cuatro etapas principales.

## Pre-inversión



Se centra en la identificación, evaluación y análisis de la viabilidad de la inversión. En esta etapa, se estudian diferentes alternativas y se determina si el proyecto es factible tanto técnica como económica mente.

### Actividades:

- Realización de estudios de mercado para identificar oportunidades.
- Evaluación de la viabilidad técnica, financiera, social y ambiental del proyecto.
- Análisis de costos y beneficios para seleccionar la mejor opción.
- Elaboración de un plan preliminar que incluya la proyección de costos y recursos necesarios.

**Resultado:** Documento de factibilidad que detalla las recomendaciones para la inversión y la selección del proyecto a llevar a cabo.

## Inversión



En esta fase, se lleva a cabo la ejecución de la inversión. Esto incluye la adquisición de activos, la construcción de infraestructura o la implementación del proyecto propiamente dicho. Es una etapa de gran demanda de recursos y organización.

### Actividades:

- Asignación de capital y recursos necesarios para la ejecución del proyecto.
- Contratación de personal, adquisición de equipos y realización de obras o instalaciones.
- Supervisión y control de los tiempos y costos para asegurarse de que se cumpla el plan.
- Gestión de proveedores y coordinación de todos los actores involucrados.

**Resultado:** Activos instalados o proyecto implementado y listo para su operación, como, por ejemplo, una planta industrial construida o una nueva línea de productos puesta en marcha.

## Operación

Esta etapa implica la puesta en marcha del proyecto para que comience a generar los beneficios esperados. En esta fase, los activos o el proyecto ejecutado empiezan a operar y a generar ingresos o servicios según lo previsto.



### Actividades:

- Operación y mantenimiento de los activos o infraestructura instalada.
- Monitoreo del rendimiento operativo, asegurando que el proyecto cumpla con las expectativas de productividad o generación de ingresos.
- Ajuste de procesos para optimizar la eficiencia.
- Control de costos operativos y análisis de resultados financieros.

**Resultado:** Funcionamiento pleno del proyecto, con generación de ingresos o beneficios, como una planta que comienza a producir o un nuevo servicio que se pone a disposición del mercado.

## Evaluación de Proyectos



En esta fase, se analiza el desempeño del proyecto tras su ejecución y operación, con el fin de determinar si cumplió con los objetivos planteados en la etapa de pre-inversión, además, se evalúan los resultados económicos y sociales.

### Actividades:

- Evaluar los resultados en términos de retorno sobre la inversión (ROI), beneficios económicos y otros indicadores de rendimiento.
- Comparar los resultados reales con los proyectados en la fase de pre-inversión.
- Identificar áreas de mejora y documentar lecciones aprendidas.
- Revisar la sostenibilidad del proyecto a largo plazo y tomar decisiones sobre su continuidad o expansión.

**Resultado:** Informe de evaluación que detalla si el proyecto cumplió con sus objetivos financieros, operativos y sociales, y que proporciona información útil para futuros proyectos de inversión.

## Identificación de necesidades y oportunidades para el diseño de proyectos.

La identificación de necesidades y oportunidades para el diseño de proyectos es el primer paso en la Iniciación de un proyecto. Consiste en detectar problemas o carencias que requieren una solución, así como identificar oportunidades de mejora o crecimiento que puedan ser aprovechadas.

La identificación de necesidades u oportunidades variará según el tipo de proyecto que se desarrolle. En proyectos de carácter social, el enfoque estará en las comunidades, donde las necesidades a abordar surgen directamente de las condiciones o problemas

específicos que afectan a sus habitantes. En contraste, cuando se trata de proyectos privados con un enfoque de inversión, la identificación de oportunidades estará orientada hacia la creación de ideas de negocio, la mejora de procesos, productos o la optimización de unidades dentro de la organización. En este caso, se buscará generar valor a través de la innovación, la eficiencia o el crecimiento, ya sea mediante la implementación de nuevas estrategias o la mejora continua de los recursos existentes.

Es fundamental adaptar el enfoque de identificación según el contexto, ya que los objetivos y el impacto deseado son distintos en cada tipo de proyecto, lo que requiere una metodología acorde a las particularidades del entorno.

**Vamos a identificar los aspectos clave a aplicar en el proceso de identificación de necesidades y/o oportunidades para proyectos de inversión.**

La identificación de necesidades y oportunidades para el diseño de proyectos de inversión es un proceso que permite detectar áreas de mejora o desarrollo dentro de una organización, lo que facilita la creación de proyectos rentables y sostenibles. Este proceso implica un análisis exhaustivo del entorno interno y externo, así como la identificación de brechas, carencias y oportunidades que puedan ser capitalizadas para mejorar la competitividad y el crecimiento empresarial.

### **Pasos para la identificación de necesidades y oportunidades:**

- 01** Análisis del entorno: Se examinan factores externos como el mercado, la competencia, las tendencias económicas, y los avances tecnológicos que puedan impactar en el sector. En este análisis se suelen utilizar herramientas como el Análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal) para entender las dinámicas externas que podrían generar oportunidades de inversión.
- 02** Evaluación interna: Aquí se identifican las áreas de mejora dentro de la empresa, que pueden incluir procesos inefficientes, productos obsoletos, o recursos subutilizados. Herramientas como el Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) son útiles para evaluar la situación actual de la organización y detectar oportunidades de mejora.
- 03** Investigación de mercado: Se realiza un estudio del mercado objetivo para identificar necesidades no satisfechas, cambios en la demanda o nuevas tendencias. Herramientas como las encuestas y los grupos focales son técnicas comunes para obtener retroalimentación directa de los consumidores, también se pueden utilizar análisis de tendencias para anticipar cambios en el comportamiento del consumidor o en la industria.
- 04** Análisis de procesos: Si el proyecto de inversión busca mejorar procesos internos, se pueden utilizar herramientas como el Mapa de procesos o el Análisis de valor agregado (AVA) para detectar cuellos de botella, redundancias o áreas donde se pueden reducir costos o mejorar la eficiencia.



Identificación de oportunidades de innovación: La lluvia de ideas y las técnicas de creatividad, como el Brainstorming estructurado, permiten generar ideas para nuevos productos o servicios, el benchmarking es útil para comparar las prácticas de la organización con las de la competencia y detectar áreas donde la empresa puede mejorar o innovar.



Prospectiva estratégica: Para proyectos de inversión, herramientas de prospectiva como el Método DELPHI, el Análisis de impacto cruzado, o el uso de escenarios pueden ser útiles para anticipar futuros posibles y cómo podrían afectar la viabilidad del proyecto.

## Herramientas para el proceso de identificación de necesidad y/o oportunidades (Proyectos de inversión)



**Figura 5.** Herramientas de diagnóstico. Elaboración propia (2024)

La identificación de necesidades y oportunidades en proyectos de inversión implica una combinación de análisis internos y externos, uso de herramientas de gestión y prospectiva, así como una evaluación estratégica de cómo aprovechar los cambios del entorno para generar valor.

## Planteamiento del problema

El planteamiento del problema en un proyecto surge a partir de la identificación de las necesidades detectadas (punto anterior). Este paso es necesario, porque permite definir claramente el desafío que se busca resolver. Para ello, es necesario comenzar con la observación y descripción de situaciones sintomáticas ya identificadas, es decir, los problemas evidentes que afectan el desempeño de la organización o comunidad en la que se centra el proyecto.

El problema se debe plantear aplicando un análisis teniendo en cuenta la situación actual, la situación futura y las alternativas de solución, es decir:

Se deben identificar y analizar los síntomas, es decir, los efectos visibles que indican la presencia de un problema, como, por ejemplo, bajas ventas, alta rotación de personal, o insatisfacción del cliente. Posteriormente se debe profundizar en las causas que generan estos síntomas, esto puede implicar problemas internos en los procesos, falta de recursos, fallas de comunicación, o una estrategia inadecuada.

Después de entender las causas, es importante proyectar lo que sucederá si el problema no se soluciona. Aquí se elabora un pronóstico de las posibles consecuencias a futuro, como la pérdida de competitividad, aumento de costos, o incluso la posibilidad de que la empresa o comunidad no pueda sostenerse a largo plazo.

Una vez que se tiene claro el problema y su proyección, se deben proponer soluciones que permitan controlar o cambiar el pronóstico negativo. Esto implica generar alternativas que ofrezcan una mejora, ya sea mediante la optimización de procesos, el lanzamiento de nuevos productos, o la implementación de cambios en la estrategia.

Plantear correctamente el problema permite definir con claridad qué se quiere resolver, además establece la base para desarrollar objetivos claros y soluciones efectivas. Si el problema no se describe con precisión, es probable que el proyecto se enfoque en síntomas superficiales y no en las causas subyacentes, lo que limitaría su impacto y efectividad.

## Formulación del problema

La formulación del problema es un paso necesario, este permite definir de manera clara y precisa cuál es el desafío que se busca abordar. Para lograr esto, es fundamental plantearse preguntas específicas que concreten el problema a resolver, basándose en la observación y análisis de los síntomas, causas y efectos relacionados con la situación actual.

Una vez que se tiene un panorama claro de los síntomas y las causas, se deben formular preguntas que guíen la investigación o la intervención. Estas preguntas deben ser claras, específicas y enfocadas en el núcleo del problema. Preguntas como:



- ¿Qué situación o condición está afectando negativamente el desempeño?
- ¿Cuáles son las principales causas de esta situación?
- ¿Qué impacto tiene o puede tener si no se resuelve?
- ¿Cuáles son las posibles soluciones o mejoras?

Al formular el problema, es importante que las preguntas describan lo que está sucediendo, y busquen explicar por qué ocurre y qué puede pasar en el futuro si no se toman acciones correctivas.



Para finalizar se debe redactar una pregunta central que guiará el proyecto, esta debe ser operativa, es decir, debe poder ser abordada y resuelta de manera práctica. Debe ser lo suficientemente concreta para guiar las acciones, pero también permitir la flexibilidad necesaria para encontrar soluciones efectivas. Por ejemplo:



- ¿Cómo podemos optimizar el proceso XYZ para reducir costos en un 10%?
- ¿Qué cambios en la estrategia de ventas nos permitirán aumentar la participación de mercado en los próximos 6 meses?

La formulación del problema es un paso que sigue lógicamente después de identificar las necesidades y oportunidades. Si se han analizado los síntomas, identificado las causas y proyectado las posibles consecuencias, se está en una excelente posición para formular el problema de manera precisa.