

El Cierre de los Proyectos

Autor: Norberto Figuerola



El cierre de proyectos ha sido y sigue siendo uno de los capítulos más abandonados de la gerencia de proyectos. Inclusive muchas publicaciones o capacitación no tratan el tema con la profundidad necesaria.

Así como es importante realizar una reunión de kick-off para comenzar formalmente el proyecto, también es importante el proceso de cerrarlo exitosamente. El valor de realizar una terminación de proyecto adecuada es el aprovechamiento de toda la información y la experiencia adquirida durante el proyecto. Si el cierre se lleva a cabo y el equipo se disuelve inmediatamente, no se tendrá la oportunidad de hacer evaluaciones del personal, obtener los aprendizajes claves que garanticen que los aportes correspondientes sean transferidos para otros proyectos. Por supuesto, un proyecto puede terminar sin éxito también. Incluso en este caso, las enseñanzas son también importantes para el equipo.

El cierre incorrecto de un proyecto concluido hace perder muchas oportunidades que serían útiles para proyectos futuros y a su vez trae consigo riesgos, normalmente asociados con cierre incompleto de contratos y manejo de aspectos legales sin el rigor requerido, y que pueden resultar en un fuerte impacto negativo para la organización que ejecuta el proyecto. Un cierre inadecuado dará lugar además, a implicaciones que pueden afectar la estrategia corporativa de la empresa.

Ciclos de vida del proyecto

El ciclo de vida de un proyecto incluye por lo general, distintas fases bien definidas que tendrán diferentes nombres, según el tipo de proyecto, pero que en el fondo son similares para la mayoría de las diferentes tipos de industria. La fase final de todo proyecto es el cierre y parecería que es una etapa sencilla, pero desafortunadamente es la etapa más descuidada de todas, por lo que la mayoría de los proyectos se cierran mal.

Es típico ver como el equipo del proyecto con su gerente al frente, es transferido por necesidad a otro proyecto que se está iniciando, sin haber cubierto los procedimientos mínimos de cierre. Muchos son los proyectos que terminan sin nunca alcanzar el 100% de avance.

Además de las fases del ciclo de vida de los proyectos, existen fases o procesos correspondientes a la gestión del proyecto. Los procesos de gestión del proyecto que corresponden a las nueve áreas de conocimiento se combinan en cinco grupos principales : inicio, planificación, ejecución, control y cierre. Estos grupos de procesos se pueden repetir y solapar a lo largo del proyecto, según las circunstancias particulares de la organización y la dinámica y objetivos del proyecto.

Los procesos de cierre están presentes a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto y son necesarios cada vez que finaliza una etapa o fase.

En TI , la conclusión de la fase alfa de diseño de un software (first build) puede requerir un cierre. En un laboratorio farmacéutico el inicio de la segunda fase de pruebas clínicas de una nueva medicina en desarrollo, solamente será autorizado después de la evaluación de los resultados clínicos de la primera fase. En muchos casos el pase de una etapa a la otra, da lugar a una evaluación del proyecto (financiera, marketing, técnica, etc..) , para autorizar si se debe o no proseguir con el proyecto.

Hay que distinguir también la diferencia entre el ciclo de vida del proyecto y el ciclo de vida del producto del proyecto. Aclaremos que un proyecto tiene como objetivo realizar un producto. Los productos siguen un ritmo de ventas variable con el tiempo, y pasan por cuatro fases: introducción, crecimiento, madurez y declive. Los productos no generan un volumen máximo de ventas inmediatamente después de introducirse en el mercado, ni mantienen su crecimiento indefinidamente. El concepto de ciclo de vida de un producto es una herramienta de marketing. Las condiciones bajo las que un producto se vende cambian a lo largo del tiempo; así, las ventas varían y las estrategias de precio, distribución, promoción, etc, deben ajustarse teniendo en cuenta el momento o fase del ciclo de vida en que se encuentra el producto.

Fase de Cierre del Proyecto

El cierre de proyectos es en si un conjunto de procesos, como lo es el inicio, la planificación, la ejecución o el control. Según el PMBOK® 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.

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. Por ejemplo, los principales aportes hayan sido realizados, pero el proyecto fue por encima del presupuesto. O bien, el equipo del proyecto finalizó a tiempo y dentro del presupuesto, pero la solución solo alcanzó el 80% de los requerimientos. La clave del éxito es la declaración de definir por adelantado cuáles son los criterios de éxito. Si se alcanza un acuerdo con el patrocinador y el gerente funcional adecuado de lo que significa el éxito, el equipo del proyecto puede evaluar en relación con esos criterios

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. El director del proyecto evalúa a todo el equipo o al menos a los reportes directos (y luego los reportes directos evalúan a sus subordinados, hasta que todo el mundo está cubierto). A veces el equipo está clasificado como un todo y, de esa forma se lo evalúa. Dado que debe existir algún tipo de vínculo, entre el equipo y el rendimiento individual, no parece tener sentido que un proyecto pueda fallar y, sin embargo todos los miembros del equipo reciben informes que dicen que todos hicieron un trabajo sobresaliente. Durante los cierres de adquisición normalmente también se evalúa el rendimiento del proveedor con respecto a lo esperado. Esta información va al registro de proveedores que maneja el departamento de compras para su actualización.

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.

Cierre de Fase o 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. Empresas muy prestigiosas en el mundo de TI han retirado a última hora, módulos completos que estaban en el alcance original, o han decidido salir con cantidades excesivas de defectos, con la idea de corregirlos en una versión posterior, a ser publicada a veces, varios meses después del lanzamiento. Retrasos en la entrega final o un proyecto fuera de presupuesto, puede dar lugar a este tipo de decisiones. Una herramienta muy útil para ello son las listas de asuntos pendientes o “punch lists” muy típicas en los proyectos de construcción. Por ejemplo, a veces un software que puede ser requerido con fecha de lanzamiento a fines de Noviembre, a tiempo para las fuertes demandas de las fiestas navideñas, sale con un conjunto exagerado de defectos. El resultado final es una mala calidad que produce un desencanto hacia el producto en los consumidores, y hacia la empresa que lo lanza. Los consumidores tienen actualmente una fuerte herramienta de denuncia y protesta como es Internet, que contribuye a difundir estas críticas.

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. Se debe comprobar que todas las entregas planificadas se hayan realizado.

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. Un cierre completo requiere el ordenamiento y la entrega de todos los documentos del proyecto de tipo técnico y administrativo, que no hayan sido todavía entregados. Se debe asegurar que todas las entregas lleguen a los participantes del proyecto. Es importante asegurarse también de conseguir un documento que exprese la satisfacción del cliente recomendándonos para futuros trabajos. Pero si hay problemas y el cliente no está satisfecho hay que demostrarle porque los eventos ocurrieron de una manera determinada que causaron la insatisfacción e insistir en obtener su recomendación.

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 y que se puedan llegar a utilizar para futuros proyectos.

- **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 a, por ejemplo, un grupo de operaciones o la siguiente fase. Si el proyecto se da por concluido antes de su terminación, la documentación formal indica por qué se concluyó el proyecto y formaliza los procedimientos para la transferencia de los entregables terminados y sin terminar del proyecto cancelado.

- **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, el porqué ocurrieron y como se realizó su identificación, cual fue su impacto y la forma de enfrentarlos, historiales que afectaron los tiempos y costos, problemas específicos de calidad, cotizaciones, etc. En general debe indicarse cada evento relevante y como se solucionó, y el conjunto completo debe incorporarse a la base de datos de lecciones aprendidas de la empresa.

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. En algunas empresas bien organizadas donde se hacen muchos proyectos, el cierre es realizado por un equipo de trabajo que solamente se dedica a esta actividad. Los miembros del equipo pasan a otros proyectos ya en marcha y son sustituidos por el equipo de cierre. Aun así es deseable que el gerente de proyectos permanezca hasta donde sea necesario. Este método tiene sus ventajas (especialización, rendimiento) y desventajas (falta de conocimiento histórico del proyecto) . En muchas empresas el grupo de cierre es un conjunto de profesionales administrativos y abogados que se dedican únicamente a cerrar contratos y ventilar asuntos legales

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.

La finalización anticipada de un contrato es un caso especial de cierre de una adquisición, que puede deberse a un acuerdo mutuo entre las partes, al incumplimiento de una de las partes o a la conveniencia del comprador, siempre que el contrato así lo prevea. Los derechos y responsabilidades de las partes en caso de finalización anticipada están incluidos en una cláusula de finalización 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. El comprador, por lo general mediante su administrador de adquisiciones autorizado, proporciona al vendedor una notificación formal por escrito de que el contrato ha sido completado. Habitualmente, los requisitos para el cierre formal de la adquisición se definen en los términos y condiciones del contrato, y se incluyen en el plan de gestión de las adquisiciones.

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. En toda relación de adquisición, un acuerdo definitivo con el comprador de todos los asuntos, reclamaciones y controversias pendientes a través de una buena negociación es un objetivo fundamental. En los casos en que no es factible llegar a un acuerdo mediante la

negociación directa, puede examinarse el empleo de algún método alternativo para la resolución de conflictos, incluyendo la mediación o el arbitraje. Cuando todo recurso falla, iniciar un litigio en los tribunales es la opción menos deseable.

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.

Cuando se está por finalizar un proyecto puede caer la moral de la gente dado que surge la duda de si habrá otros proyectos, lo que puede producir su despido de la empresa, dada esta condición, produce que los trabajos finales se realicen sin motivación alguna, y por lo tanto sin rendimiento (he aquí otra razón para usar equipos dedicados de cierre). Es necesario implantar políticas en la empresa, a ser posible manejadas por la oficina de Gerencia de Proyectos (PMO), que establezca con el rigor suficiente para que se cumplan los procedimientos de cierre, no importando las circunstancias que obliguen a salir con rapidez de un proyecto. Estos procedimientos deben establecerse de tal manera que permita adelantar algunas de las actividades de cierre arriba mencionadas, y no se espere siempre para el final. Un sistema adecuado de normas que produzca cierres ordenados y completos en la mayoría de los proyectos de la organización, garantizará un paso adelante hacia un modelo de madurez en gerencia de proyectos y hacia la obtención de los objetivos estratégicos de la empresa.