

# **Diplomado en:**

## **Gerencia de Proyectos**

**Guía didáctica N° 5**



**Formación Virtual**

.....*educación sin límites*

## **GUÍA DIDÁCTICA N°5**

M2-DV33-GU05

MÓDULO 5: ACTIVIDADES DE CIERRE DEL PROYECTO  
DIPLOMADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

© DERECHOS RESERVADOS - POLITÉCNICO DE COLOMBIA, 2018  
Medellín, Colombia

Proceso: Gestión Académica

Realización del texto: Jehison Posada, Docentes

Revisión del texto: Duber Castrillón, Asesor Gramatical

Diseño: Cristian Quintero, Diseñador Gráfico

Editado por el Politécnico de Colombia

## Índice

|   |    |
|---|----|
| Presentación .....  | 4  |
| Competencia específica .....                              | 6  |
| Contenidos temáticos.....                                 | 7  |
| Tema 1 .....  | 8  |
| Procesos de cierre .....                                  | 8  |
| Tema 2 .....  | 11 |
| Metodología para el cierre del proyecto.....              | 11 |
| Tema 3 .....  | 14 |
| Aplicación del software para el cierre del proyecto ..... | 14 |
| Recursos disponibles para el aprendizaje .....            | 18 |
| Ejercicio .....   | 18 |
| Material complementario .....                             | 19 |
| Aspectos clave .....                                      | 20 |
| Referencias bibliográficas .....                          | 21 |

## Presentación

Entre todas las fases que forman parte del ciclo de vida de un proyecto, hay una en particular a la que se le dedica muy poco espacio o simplemente se omite de los libros de texto y talleres, esta es la fase de cierre o terminación. Esta etapa del proyecto es considerada por muchos como antipática, sin embargo, es tan importante como la formulación, gestión y evaluación del proyecto.

A pesar de que el cierre de todo proyecto debería estar rodeado de celebración y alegría ya que, en el mejor de los casos, significa el logro de los objetivos previstos y la satisfacción de la necesidad que dio origen a la intervención, la conclusión del proyecto suele crear algunos problemas y algún nivel de estrés en el equipo de trabajo; así como nuevos interrogantes que suscitan nuevos proyectos y retos.

Algunos expertos afirman que el cierre del proyecto suele crear, entre otras cosas, inseguridad laboral, ya que las personas que conforman el equipo del proyecto o desarrollan cualquiera de las actividades en éste, se quedarán sin empleo una vez que se haya concluido con la intervención. Este hecho puede generar incentivos para que los trabajadores retrasen las obras con la finalidad de alargar el proyecto y no quedarse desempleados, por lo que es importante prever este riesgo en la etapa de planificación y establecer mecanismos que permitan mitigarlo.

Otro problema que puede presentarse durante esta etapa es la deficiencia en la transmisión del conocimiento a las personas que realizarán las actividades operativas una vez que el proyecto haya culminado, ya que el equipo por lo general está muy ocupado en la

terminación de las actividades para ocuparse de entrenar y capacitar al personal.

Por último, la resistencia que existe a documentar y mantener un registro de todos los acontecimientos ocurridos durante el proyecto, de manera tal que la información pueda ser utilizada como guía para futuros proyectos.

Ahora bien, el objetivo de este módulo de formación es exponer el proceso de cierre de proyectos que propone el PMBOK – Sexta edición y sus componentes más importantes, con el fin de que el estudiante logre comprender la importancia de un cierre de fase o proyecto adecuado, sea positivo, es decir, el logro de los objetivos planteados desde la planificación o, por el contrario, negativo, esto es, un replanteamiento general del proyecto.

Para ello se abordarán los siguientes contenidos temáticos, basados en competencias: (a) Procesos de Cierre, (b) Metodología para el proceso de cierre del proyecto y (c) Software para llevar a cabo el proceso de cierre del proyecto.

## Competencia específica

Se espera que con los temas abordados en la Guía Didáctica N°3 del MÓDULO 3: EJECUCIÓN DEL PROYECTO, el estudiante logre la siguiente competencia específica:

- Realizar un instructivo para verificar que los procesos definidos se han completado, con el fin de llevar a cabo el proceso de cierre de un proyecto.

### Resultados de aprendizaje:

- Identifica el grupo de procesos de cierre de un proyecto y su importancia para llevar a cabo con éxito la gerencia del proyecto.
- Comprende la importancia de llevar a cabo una metodología para el cierre de un proyecto.
- Reconoce que a través de software para el cierre de proyectos puede realizar reportes y emitir informes del proceso en tiempo real.

## Contenidos temáticos



*Ilustración 1: Contenidos temáticos.*

Fuente: Autor

## **Tema 1**

### **Procesos de cierre**

El Grupo de Procesos de Cierre está compuesto por el (los) proceso(s) llevado(s) a cabo para completar o cerrar formalmente un proyecto, fase o contrato.

Este Grupo de Procesos verifica que los procesos definidos se han completado dentro de todos los Grupos de Procesos a fin de cerrar el proyecto o fase, según corresponda, y establece formalmente que el proyecto o fase del mismo ha finalizado.

El beneficio clave de este Grupo de Procesos es que las fases, proyectos y contratos se cierran adecuadamente. Si bien existe un único proceso en este Grupo de Procesos, las organizaciones pueden tener sus propios procesos asociados al cierre de proyectos, fases o contratos. Por lo tanto, se mantiene el término Grupo de Procesos.

Este Grupo de Procesos también puede abordar el cierre anticipado del proyecto, por ejemplo, proyectos abortados o proyectos cancelados.

El cierre de proyecto es la última fase del ciclo de vida del proyecto y es un proceso que consiste en finalizar todas aquellas actividades realizadas a través de los diferentes procesos de gestión de proyectos para dar por terminado formalmente el proyecto mismo.

Para ello es necesario que el líder y equipo de proyecto realicen un reporte de cierre de proyecto, un documento en el que se plasmará la información más relevante del proyecto en cuanto a los resultados obtenidos, el cumplimiento de los objetivos, las desviaciones de acuerdo a lo planificado, entre otros aspectos.

Es importante tener en cuenta que el cierre del proyecto no sólo se compone de la generación del reporte, sino que incluye otras actividades esenciales como parte del proceso, como por ejemplo:

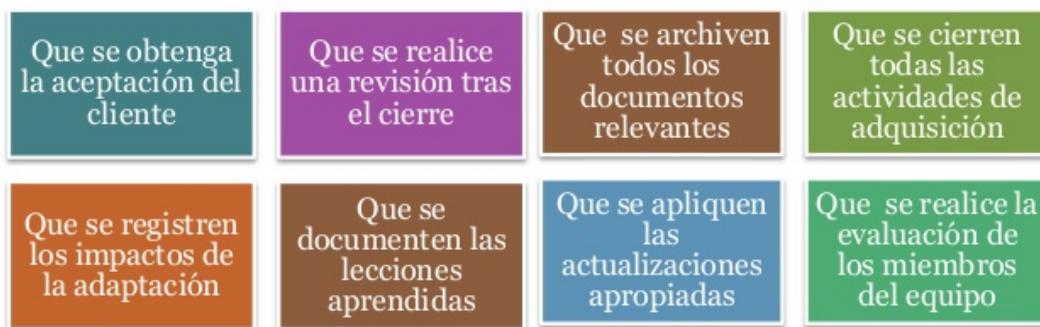


*Ilustración 2: Actividades del proceso de cierre del proyecto.*  
Fuente: PMBOK-Sexta edición

Cerrar el Proyecto o Fase es el proceso de finalizar todas las actividades para el proyecto, fase o contrato. Los beneficios clave de este proceso son que la información del proyecto o fase se archiva, el trabajo planificado se completa y los

recursos de la organización se liberan para emprender nuevos esfuerzos. Este proceso se lleva a cabo una única vez o en puntos predefinidos del proyecto.

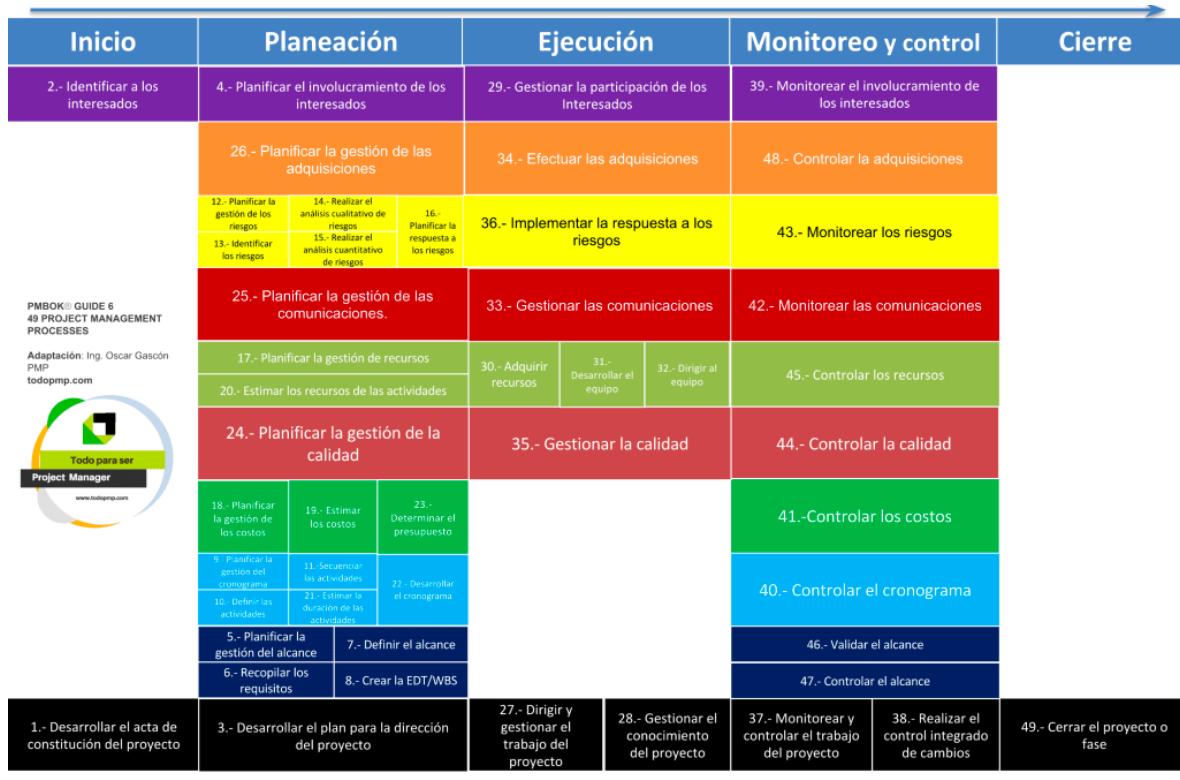
Durante el proceso de cierre de un proyecto puede ocurrir que:



*Ilustración 3: Proceso de cierre del proyecto.*

Fuente: Autor

## Interacción entre las áreas de conocimiento y los grupos de procesos de un proyecto



*Ilustración 4: Interacción entre las áreas de conocimiento y los grupos de procesos.*

Fuente: PMBOK sexta edición

## **Tema 2**

### **Metodología para el cierre del proyecto**

La fase de cierre se inicia cuando se completa la ejecución del proyecto y el cliente acepta el resultado. El propósito de realizar un cierre formal, adicionalmente a ser un escenario de verificación de cumplimiento de objetivos y criterios de éxito, es aprender de la experiencia ganada en el mismo, con el fin de mejorar el desempeño en el futuro. Por lo tanto, las actividades relacionadas con la terminación del proyecto se deben identificar e incluir en el plan de línea base.

Estas actividades pudieran incluir organizar y archivar documentación del proyecto, recibir y hacer los pagos finales y realizar reuniones de evaluación posteriores a la terminación del proyecto, tanto dentro de la organización del contratista como en la del cliente.

La importancia fundamental del cierre de un proyecto radica en que permite constatar qué se hizo bien durante el desarrollo del proyecto, identificar los errores cometidos en la gestión y aprender de estos para no cometerlos en el futuro. De esta manera la información obtenida permitirá mejorar el trabajo y se convertirá en una fuente de información valiosa para la organización y para aquellos líderes y miembros del equipo de proyecto que decidan en un momento futuro realizar un proyecto similar al que se está finalizando. El reporte de cierre del proyecto permitirá, además de sus beneficios, dejar constancia de la finalización formal del proyecto.

## Elementos esenciales del reporte de cierre

Los componentes esenciales de un reporte de cierre son:

### Información general

- Es la información que permite identificar el proyecto, como por ejemplo el nombre y código del proyecto, el nombre del líder y el financiador, la entidad ejecutora y la fecha de inicio y fin del proyecto

### Descripción del proyecto

- Es una breve descripción del proyecto. En esta sección se plasma información más relevante sobre el proyecto, y que se puede consultar en el Acta de Constitución del Proyecto.

### Revisión de objetivos y resultados

- Esta sección sirve para realizar la comparación de los objetivos y resultados en diferentes áreas clave del proyecto (alcance, tiempo, costo, calidad, etc.). Se establecen los objetivos, los criterios de éxito, los resultados obtenidos y una explicación de las variaciones encontradas.

### Beneficios y/o impactos del proyecto

- En el caso de los proyectos de desarrollo, una descripción de los beneficios y/o impactos que el proyecto tuvo en ámbitos como la infraestructura, el crecimiento económico y el desarrollo social.

### Información de contratos

- Descripción breve sobre el cierre de contratos del proyecto.

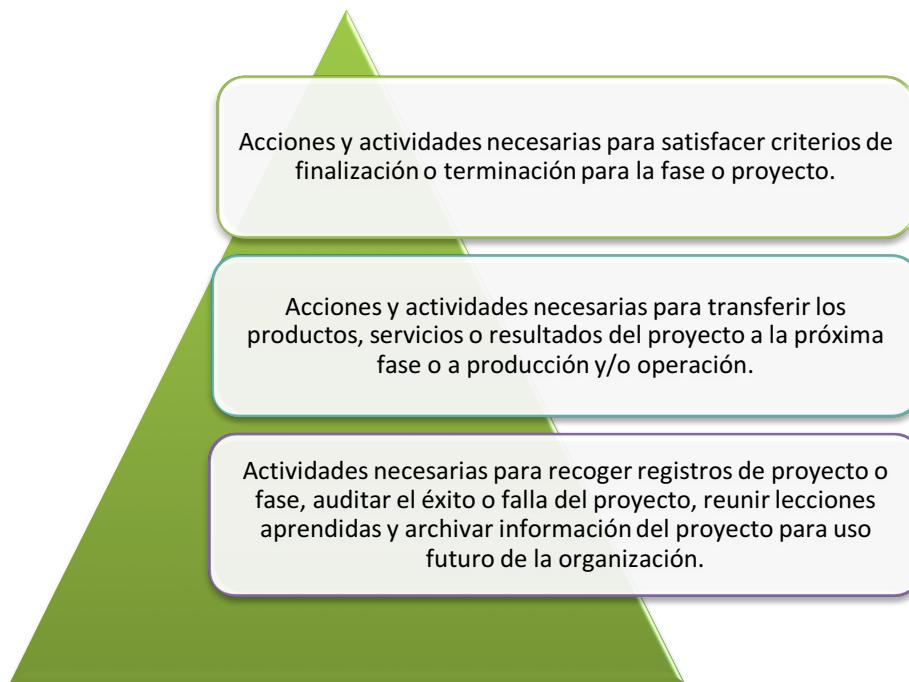
Las firmas del líder de proyecto, el financiador y algún otro involucrado clave que avalen la finalización formal del proyecto

*Ilustración 5: Componentes de un reporte de cierre de un proyecto.*

Fuente: PMBOK sexta edición

Es importante aclarar que si por alguna u otra razón el proyecto se da por concluido antes de la fecha de terminación programada, es necesario documentar formalmente el por qué se concluyó el proyecto y los procedimientos para la transferencia de los entregables terminados y sin terminar del proyecto cancelado.

## Actividades necesarias para un cierre administrativo del proyecto o fase. Metodologías paso a paso que direccionan



*Ilustración 6: Actividades para un cierre administrativo de un proyecto.*

Fuente: PMBOK sexta edición

### **Tema 3**

#### **Aplicación del software para el cierre del proyecto**

El entregable de cierre de proyecto debe ser generado por el líder del proyecto al final del proyecto, para registrar y hacer una revisión de lo que ocurrió durante su ejecución y decidir cómo maximizar el valor del proyecto. El documento debe derivarse teniendo como referencia los entregables Plan de Proyecto, Plan de Calidad y Plan de Riesgos, de manera conjunta con la formalización de cambios aprobados.

El documento debe ser revisado en la reunión de cierre de proyecto y las recomendaciones de la reunión, conjuntamente con el documento de cierre deben ser presentados al comité del proyecto, financiador del proyecto o cliente para permitir entonces que formalmente el proyecto sea cerrado (el entregable por supuesto tendrá las firmas de aprobación).

Otra importante razón para originar este entregable es asegurarse de compartir las mejores prácticas entre diferentes proyectos a través de las lecciones aprendidas que lega cada proyecto.

Seguidamente se da una guía del contenido y razón de ser de cada una de las secciones del entregable de cierre de proyecto:

#### **Logros contra objetivos establecidos**

Exponer los objetivos definidos en el plan de proyecto y establecer brevemente cómo fueron alcanzados (o no) o qué fue cambiado.

#### **Entregables**

Establecer los entregables tal como fueron relacionados en los planes de proyecto y calidad y su estado final (completado, abandonado, pospuesto, cerrado). A manera de ejemplo se refleja una

sección de la tabla en mención incluida en el entregable de un proyecto real.

### **Cambios de alcance aprobados durante el curso del proyecto**

Relacionar los cambios de alcance aprobados durante el curso del proyecto y describir su impacto sobre el proyecto. Las actas de su aprobación (comité de cambios) pueden ser un anexo del entregable de cierre.

### **Actividades de control de calidad**

Debe incluirse una tabla resumen de las actividades de control de calidad asociadas a cada entregable en el plan de calidad y para cada una establecer si fueron llevadas a cabo y una breve descripción del beneficio.

### **Performance de ejecución de las actividades del programa**

En forma breve debe exponerse como fue el cumplimiento del programa con respecto a lo planeado. Para aquellas actividades del plan que presenten varianzas significativas, debe explicarse razón, plan de choque que se realizó y efecto sobre el proyecto de manera general. Un buen nivel de síntesis es una tabla que incluya actividades principales, fecha planeada, fecha real y explicación de varianzas con el alcance aquí expresado.

### **Performance de ejecución del presupuesto**

Al igual que en caso anterior, en forma breve debe exponerse como fue la ejecución del presupuesto con respecto a lo planeado. Para aquellas actividades o rubros del plan que presentaron varianzas

significativas, debe explicarse con suficiente nivel de detalle las razones de tales varianzas. Un buen nivel de síntesis es una tabla que incluya actividades/rubro, valor presupuestado, valor ejecutado y explicación de varianzas con el nivel de cobertura aquí expuesto.

### **Impacto sobre el servicio**

Si el proyecto impactó la prestación del servicio, debe explicarse en qué forma fue impactado y qué manejo se realizó del impacto.

### **Evolución de supuestos y riesgos**

Relacionar los supuestos consignados en el Plan de Proyecto y establecer si fueron correctos y cómo fueron manejados.

Relacionar del documento de Plan de Riesgos solamente aquellos riesgos que terminaron impactando el proyecto y como fue manejado su impacto (en teoría si las medidas de contingencia estuvieron suficientemente estudiadas, tendría que ser lo realizado).

### **Acuerdos para soporte y evolución**

Brevemente describir los acuerdos para el soporte en curso, referenciando cuando sea necesario un acuerdo de nivel de servicio (service level agreement) y el resultado del traspaso a los usuarios y la organización de prestación de servicios.

### **Reconciliación del presupuesto del proyecto**

Explicar el estado de las cuentas del proyecto, describiendo cuando sea necesario acuerdos sobre la gestión de operaciones pendientes, tales como previsiones para trabajo residual o la aprobación de facturas pendientes.

## **Lecciones aprendidas del proyecto**

Explicar qué lecciones han sido aprendidas de este proyecto y cómo pueden ser comunicadas y aplicadas. Conocimiento que es legado de este proyecto a la organización.

## **Acciones y responsables**

Acciones que deban ser llevadas a cabo, responsables de su cumplimiento y fecha planeada de terminación:

- Completar entregables.
- Hacer frente a las cuentas del proyecto.
- Asegurar que los beneficios completos del proyecto sean alcanzados.
- Comunicar y aplicar las lecciones aprendidas.

## Recursos disponibles para el aprendizaje

Para desarrollar las habilidades y destrezas necesarias en cada competencia, es muy importante que tengas acceso a los recursos didácticos adecuados.

Ahora bien, si quieres ampliar la información que se ha presentado, te sugerimos revisar el **Vídeo: "Cerrar el proyecto o fase"** "disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=REJMWYSqtN4>



### Te recomendamos

Si quieres profundizar en los fundamentos de la gerencia de proyectos, te sugerimos realizar la lectura del documento de apoyo denominado **"PMBOK – Sexta Edición"**. Disponible en el Campus Virtual.

## Ejercicio

Ahora que has revisado algunos conceptos y que conoces su alcance de acuerdo a la temática planteada en este módulo de formación, te invitamos a llevar a cabo el proceso de cierre o fase del proyecto, para ello, puedes valerte de la información expuesta en la guía y, a partir de los recursos de aprendizaje propuestos. ¡Inténtalo! ☺

## Material complementario

Si quieras ampliar la información, te sugerimos revisar el Vídeo Gestión de la integración de proyectos PMBOK 6 edición, disponible en:  
<https://www.youtube.com/watch?v=1sxJenbgHTk&t=71s>

Igualmente, te sugerimos revisar la siguiente lectura:

- “El cierre del proyecto”, disponible en: <https://uv-mdap.com/programa-desarrollado/bloque-i-el-ciclo-de-vida-del-proyecto/el-cierre-del-proyecto/>

## **Aspectos clave**

Recuerda algunos aspectos abordados en el módulo:

- La Gestión de Proyectos se refiere a todas las actividades que se realizan para cumplir con un fin principal definido, en un tiempo establecido, utilizando recursos tanto humanos como materiales y para el cual se debe tener presupuestados los costos en que se incurrirán.
- El objetivo principal de la Gestión de Proyectos es administrar, planificar, coordinar, seguimiento y control de todas las actividades y los recursos asignados para la ejecución del proyecto de una forma que se pueda cumplir con el alcance en el tiempo establecido y con los costos presupuestados.
- En todo proyecto participa un ejecutor o gestor, los beneficiarios finales y los actores institucionales.
- Las áreas que son determinante para el éxito de un buen proyecto son: la visibilidad, desviaciones, frecuencia, toma de decisiones y las técnicas de seguimiento.
- La comunicación es el proceso esencial de la gestión de proyectos, desde la etapa de inicio hasta la de cierre, es importante saber bien ¿Qué se comunica y de qué manera? ¿Con qué frecuencia y grado de detalle? Todo esto para dar a conocer de una forma clara las metas y propósitos y lograr que se cumplan.
- Sin importar la dimensión del tamaño del proyecto es necesario que cuenten con un administrador o gestor de proyectos que cuente con habilidades para poder manejar de manera eficiente las diferentes etapas del proyecto y tomar las medidas necesarias.

## **Referencias bibliográficas**

UNIVERSIDAD DE CHILE. Guía de apoyo Project Professional. Plan de modernización de la gestión institucional. 2012. 19p.

CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN. Juan Carlos García. Gerencia de Proyectos. 2013. 78p.

PONS, Juan Felipe. Análisis teórico del PMBOK y su puesta en marcha en proyectos de edificación. 2009. 236p.

HERNÁNDEZ, Mario. Administración de proyectos de software PMI. Cierre de proyectos. 2012. 08p.

CANO, Walter G. Introducción a la gerencia de proyectos. Medellín. 2006. 23p.

RANDOLPH, W. Alan y POSNER, Barry Z. El reto de dirigir equipos de proyectos y contingentes de trabajo. Bogotá. 2013. 47p.

Project Management Institute (PMI). (2017). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos – PMBOK. Sexta Edición.

Norma ISO 21500 (2012) Guía para la gestión de proyectos.

Esta guía fue elaborada para ser utilizada con fines didácticos como material de consulta de los participantes en el Diplomado Virtual en Gerencia de Proyectos del Politécnico de Colombia, y solo podrá ser reproducida con esos fines. Por lo tanto, se agradece a los usuarios referirla en los escritos donde se utilice la información que aquí se presenta.

Derechos reservados - POLITÉCNICO DE COLOMBIA, 2018  
Medellín, Colombia