

## 4.7 Cerrar el Proyecto o Fase



Ing. Sergio Antonini

[antonini@frlp.utn.edu.ar](mailto:antonini@frlp.utn.edu.ar)

[sergio.antonini@gmail.com](mailto:sergio.antonini@gmail.com)

## 4.7 Cerrar el Proyecto o Fase

Consiste en finalizar todas las actividades a través de todos los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos para completar formalmente el proyecto o una fase del mismo.

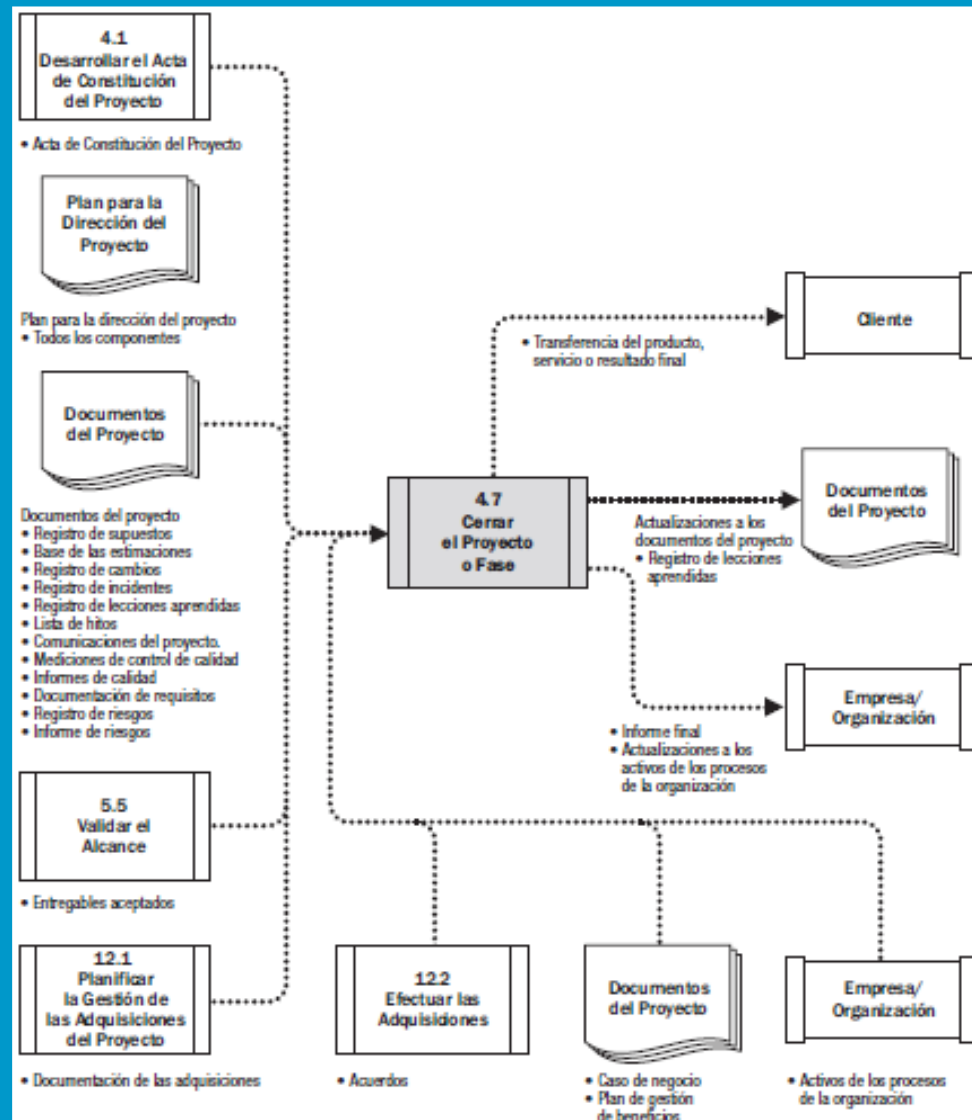
El beneficio clave de este proceso es que proporciona las lecciones aprendidas, la finalización formal del trabajo del proyecto, y la liberación de los recursos de la organización para afrontar nuevos esfuerzos.

Este proceso se lleva a cabo una única vez o en puntos predefinidos del proyecto.

## 4.7 Cerrar el Proyecto o Fase



## 4.7 Cerrar el Proyecto o Fase



## 4.7 Cerrar el Proyecto o Fase

Durante el 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 de que el proyecto ha alcanzado sus objetivos. Puesto que el alcance del proyecto se mide con relación al plan para la dirección del proyecto, el director del proyecto revisará la línea base del alcance para cerciorarse de su culminación antes de considerar que el proyecto está cerrado.

## 4.7 Cerrar el Proyecto o Fase

El proceso Cerrar el Proyecto o Fase también establece los procedimientos para analizar y documentar las razones de las acciones emprendidas en caso de que un proyecto se dé por terminado antes de su culminación.

Para conseguir hacer esto con éxito, el director del proyecto necesitará involucrar en el proceso a los interesados adecuados.

## 4.7 Cerrar el Proyecto o Fase

Esto incluye todas las actividades planificadas necesarias para el cierre administrativo del proyecto o fase, incluidas las metodologías paso a paso relativas a:

- Las acciones y actividades necesarias para satisfacer los criterios de culminación o salida de la fase o del proyecto,

## 4.7 Cerrar el Proyecto o Fase

- Las acciones y actividades necesarias para transferir los productos, servicios o resultados del proyecto a la siguiente fase o a producción y/u operaciones, y
- Las actividades necesarias para recopilar los registros del proyecto o fase, auditar el éxito o el fracaso del proyecto, reunir las lecciones aprendidas y archivar la información del proyecto para su uso futuro por parte de la organización.



## 4.7 Cerrar el Proyecto o Fase

### Entradas – 1. Acta de Constitución del Proyecto

Descrita en la Sección 4.1.

El acta de constitución del proyecto documenta los criterios de éxito del proyecto, los requisitos de aprobación y quien firmara la aprobación del proyecto.

## 4.7 Cerrar el Proyecto o Fase

### Entradas – 2. Plan para la Dirección del Proyecto

El plan para la dirección del proyecto formaliza el acuerdo entre el director del proyecto y el patrocinador al definir en qué consiste la culminación del proyecto.

Todos los componentes del plan para la dirección del proyecto constituyen una entrada a este proceso.

## 4.7 Cerrar el Proyecto o Fase

### Entradas – 3. Documentos del Proyecto

Los documentos del proyecto que pueden ser entradas de este proceso incluyen, entre otros:

- **Registro de supuestos.** Descrito en la Sección 4.1. El registro de supuestos tiene un registro de todos los supuestos y restricciones que guiaron las especificaciones técnicas, las estimaciones, el cronograma, los riesgos, etc.
- **Base de las estimaciones.** Descrita en la Sección 6.4. y 7.2. La base de las estimaciones se utiliza para evaluar la relación que guarda la estimación de las duraciones, el costo, los recursos y el control de costos con los resultados reales.
- **Registro de cambios.** Descrito en la Sección 4.6. El registro de cambios contiene el estado de todas las solicitudes de cambio a lo largo del proyecto o fase.

## 4.7 Cerrar el Proyecto o Fase

### Entradas – 3. Documentos del Proyecto

- **Registro de incidentes.** Descrito en la Sección 4.3. El registro de incidentes se utiliza para verificar que no haya ningún incidente abierto.
- **Registro de lecciones aprendidas.** Descrito en la Sección 4.3. Las lecciones aprendidas durante la fase o proyecto se finalizaran antes de ser ingresadas al repositorio de lecciones aprendidas.
- **Lista de hitos.** Descrita en la Sección 6.2. La lista de hitos muestra las fechas finales en que se han alcanzado los hitos del proyecto.
- **Comunicaciones del proyecto.** Descritas en la Sección 10.2. Las comunicaciones del proyecto incluyen todas y cada una de las comunicaciones que han sido creadas a lo largo del proyecto.

## 4.7 Cerrar el Proyecto o Fase

### Entradas – 3. Documentos del Proyecto

- **Mediciones de control de calidad.** Descritas en la Sección 8.3. Las mediciones de control de calidad documentan los resultados de las actividades de control de calidad y demuestran el cumplimiento de los requisitos de calidad.
- **Informes de calidad.** Descritos en la Sección 8.2. La información presentada en el informe de calidad puede incluir todos los incidentes sobre el aseguramiento de la calidad gestionados o escalados por el equipo, las recomendaciones de mejora y el resumen de las conclusiones del proceso Controlar la Calidad.
- **Documentación de requisitos.** Descrita en la Sección 5.2. La documentación de requisitos se utiliza para demostrar el cumplimiento del alcance del proyecto.

## 4.7 Cerrar el Proyecto o Fase

### Entradas – 3. Documentos del Proyecto

- **Registro de riesgos.** Descrito en la Sección 11.2. El registro de riesgos proporciona información sobre los riesgos que han ocurrido a lo largo del proyecto.
- **Informe de riesgos.** Descrito en la Sección 11.2. El informe de riesgos proporciona información sobre el estado de los riesgos y se utiliza para verificar que no haya riesgos abiertos al final del proyecto.



## 4.7 Cerrar el Proyecto o Fase

### Entradas – 4. Entregables Aceptados

Descritos en la Sección 5.5. Los entregables aceptados pueden incluir las especificaciones aprobadas del producto, los recibos de entrega y los documentos de desempeño del trabajo. Se pueden incluir también entregables intermedios o parciales en los casos de proyectos de varias fases o de proyectos cancelados.

## 4.7 Cerrar el Proyecto o Fase

### Entradas – 5. Documentos del Negocio

Los documentos de negocio incluyen, entre otros:

- **Caso de negocio.** El caso de negocio documenta la necesidad de negocio y el análisis costo-beneficio que justifican el proyecto.
- **Plan de gestión de beneficios.** El plan de gestión de beneficios describe los beneficios objetivo del proyecto.

El caso de negocio se utiliza para determinar si se han producido los resultados esperados del estudio de viabilidad económica utilizado para justificar el proyecto.

El plan de gestión de beneficios se utiliza para medir si se han alcanzado los beneficios del proyecto tal como se planifico.



## 4.7 Cerrar el Proyecto o Fase

### Entradas – 6. Acuerdos

Descritos en la Sección 12.2. Por lo general, los requisitos para el cierre formal de la adquisición están definidos en los términos y condiciones del contrato, y están incluidos en el plan de gestión de las adquisiciones.

Un proyecto complejo puede implicar la gestión simultanea o secuencial de múltiples contratos.

## 4.7 Cerrar el Proyecto o Fase

### Entradas – 7. Documentación de las Adquisiciones

Descrita en la Sección 12.3. Para cerrar el contrato, se recopila, clasifica y archiva toda la documentación de la adquisición. Se cataloga la información del contrato relativa al desempeño del cronograma, alcance, calidad y costo, junto con toda la documentación sobre cambios del contrato, registros de pago y resultados de las inspecciones.

Los planes/planos “de obra terminada” (as-built) o los documentos, manuales, resolución de problemas y demás documentación técnica “conforme al desarrollo” (as-developed) también deberían considerarse parte de los documentos de las adquisiciones al cerrar un proyecto. Esta información se puede utilizar para las lecciones aprendidas y como base de evaluación de contratistas para contratos futuros.

## 4.7 Cerrar el Proyecto o Fase

### Entradas – 8. Activos de los Procesos de la Organización

Pueden influir, entre otros:

- Guías o requisitos para el cierre del proyecto o fase (p.ej., procedimientos administrativos, auditorías del proyecto, evaluaciones del proyecto y criterios de transferencia), y
- Información histórica y bases de conocimiento de lecciones aprendidas (p.ej., registros y documentos del proyecto, toda la información y documentación de cierre del proyecto, información sobre los resultados de las decisiones de selección y sobre el desempeño de proyectos previos, e información sobre las actividades de gestión de riesgos).

## 4.7 Cerrar el Proyecto o Fase

### Técnicas y Herramientas – 1. Juicio de Expertos

El juicio de expertos se aplica cuando se realizan las actividades de cierre administrativo.

Estos expertos aseguran que el cierre del proyecto o fase se realice de acuerdo con los estándares apropiados. La experiencia puede provenir de diversas fuentes, entre otras:

- otros directores de proyecto dentro de la organización,
- la oficina de dirección de proyectos (PMO), y
- asociaciones profesionales y técnicas.



## 4.7 Cerrar el Proyecto o Fase

### Técnicas y Herramientas – 2. Análisis de Datos

Las técnicas de análisis de datos que pueden utilizarse en el cierre de proyectos incluyen, entre otras:

- **Análisis de documentos.** Descrito en la Sección 5.2. Evaluar la documentación disponible permitirá identificar lecciones aprendidas y compartir conocimientos para futuros proyectos y para la mejora de los activos de la organización.
- **Análisis de regresión.** Esta técnica analiza las interrelaciones entre diferentes variables del proyecto que contribuyeron a los resultados del mismo, a fin de mejorar el desempeño en futuros proyectos.

## 4.7 Cerrar el Proyecto o Fase

### Técnicas y Herramientas – 2. Análisis de Datos

- **Análisis de tendencias.** Descrito en la Sección 4.5. El análisis de tendencias puede emplearse para validar los modelos utilizados en la organización y para implementar ajustes para futuros proyectos.
- **Análisis de variación.** Descrito en la Sección 4.5. El análisis de variación puede utilizarse para mejorar las métricas de la organización, mediante la comparación de lo que se planifico inicialmente con el resultado final.



## 4.7 Cerrar el Proyecto o Fase

### Técnicas y Herramientas – 3. Reuniones

Las reuniones se utilizan para confirmar que los entregables han sido aceptados, para validar que los criterios de salida se han cumplido, para formalizar el cumplimiento de los contratos, para evaluar la satisfacción de los interesados, para recopilar lecciones aprendidas, para transferir conocimientos e información del proyecto, y para celebrar el éxito.

Los participantes pueden incluir miembros del equipo del proyecto y otros interesados implicados o afectados por el proyecto. Las reuniones pueden ser cara a cara, virtuales, formales o informales. Los tipos de reuniones incluyen, entre otros, reuniones para informar el cierre, reuniones de conclusión con el cliente, reuniones de lecciones aprendidas y reuniones de celebración.



## 4.7 Cerrar el Proyecto o Fase

### Salidas – 1. Actualizaciones a los Documentos del Proyecto

Todos los documentos del proyecto se pueden actualizar y marcar como versiones finales como resultado del cierre del proyecto.

Resulta de particular interés el registro de lecciones aprendidas, el cual se finaliza para incluir la información final sobre el cierre del proyecto o fase. El registro final de lecciones aprendidas puede incluir información sobre gestión de beneficios, exactitud del caso de negocio, ciclos de vida del proyecto y del desarrollo, gestión de riesgos e incidentes, involucramiento de los interesados y otros procesos de la dirección de proyectos.



## 4.7 Cerrar el Proyecto o Fase

### Salidas → 2. Transferencia del Producto, Servicio o Resultado Final

Esta salida se refiere a la aceptación y transferencia del producto, servicio o resultado final para el que se autorizó el proyecto (o, en el caso del cierre de una fase, el producto, servicio o resultado intermedio de esa fase ).

La aceptación formal deberá quedar plasmada por un documento, que certifique el cumplimiento de todos los requisitos del contrato.

## 4.7 Cerrar el Proyecto o Fase

### Salidas – 3. Informe Final

El informe final proporciona un resumen del desempeño del proyecto. Puede incluir información tal como:

- Una descripción en forma resumida del proyecto o fase.
- Los objetivos del alcance, los criterios usados para evaluar el alcance y evidencia de que se han cumplido los criterios de finalización.
- Los objetivos de calidad, los criterios usados para evaluar la calidad del proyecto y del producto, la verificación y las fechas de entrega de hitos reales y las razones de las variaciones.
- Los objetivos de costos, incluidos el rango aceptable de costos, los costos reales y las razones de cualquier variación.
- Resumen de la información de validación del producto, servicio o resultado final.

## 4.7 Cerrar el Proyecto o Fase

### Salidas – 3. Informe Final

- Objetivos del cronograma, incluyendo si los resultados alcanzaron los beneficios que el proyecto se comprometió a abordar. Si los beneficios no se alcanzaran al cierre del proyecto, deberá indicarse el grado en que se alcanzaron y las estimaciones para la realización de beneficios en el futuro.
- Un resumen de como el producto, servicio o resultado final alcanzo las necesidades de negocio identificadas en el plan de negocio. Si las necesidades de negocio no se alcanzaran al cierre del proyecto, deberá indicarse el grado en que se alcanzaron y las estimaciones sobre cuando se alcanzaran las necesidades de negocio en el futuro.
- Un resumen de los riesgos o incidentes encontrados en el proyecto y como fueron abordados.

## 4.7 Cerrar el Proyecto o Fase

**Salidas** – 4. Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la Organización

Los activos de los procesos de la organización que se actualizan incluyen, entre otros:

- **Documentos del proyecto.** Documentación resultante de las actividades del proyecto, por ejemplo, el plan para la dirección del proyecto, el alcance, el costo, el cronograma y el calendario del proyecto, y la documentación de la gestión de cambios.
- **Documentos operativos y de apoyo.** Documentos requeridos para que una organización mantenga, opere y apoye el producto o servicio entregado por el proyecto. Estos pueden ser documentos nuevos o actualizaciones de los documentos existentes.

## 4.7 Cerrar el Proyecto o Fase

**Salidas** – 4. Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la Organización

- **Documentos de cierre del proyecto o fase.** 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 completos del proyecto o fase a otros, como por ejemplo a un grupo de operaciones o a la siguiente fase. Durante el cierre del proyecto, el director del proyecto revisa la documentación de la fase anterior, la documentación de aceptación del cliente procedente del proceso Validar el Alcance (Sección 5.5) y el acuerdo (si corresponde) para asegurarse de que todos los requisitos del proyecto están completos antes de finalizar el cierre del proyecto.

## 4.7 Cerrar el Proyecto o Fase

**Salidas** – 4. Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la Organización

Si el proyecto se da por concluido antes de su terminación, la documentación formal indica por que se concluyo el proyecto y formaliza los procedimientos para la transferencia a otros de los entregables terminados y sin terminar del proyecto cancelado.

- **Repositorio de lecciones aprendidas.** Las lecciones aprendidas y el conocimiento adquirido a lo largo del proyecto se transfieren al repositorio de lecciones aprendidas para su utilización en futuros proyectos.

