

GESTIÓN DE PROYECTOS

MÓDULO 7 CIERRE DEL PROYECTO

**ASIGNATURA: M2.411 - PROMOCIÓN DE NUEVOS
PROYECTOS**

**MÁSTER UNIVERSITARIO DIRECCIÓN DE EMPRESAS
(DIRECCIÓN DE ORGANIZACIONES EN LA ECONOMÍA DEL
CONOCIMIENTO)**

Autora: Elisabet Duocastella Pla

Profesor coordinador materiales: Ramón Gonzalez Cambray

Contenidos

Introducción	3
Objetivos	4
1 Cerrar el proyecto. Temas y aspectos clave	5
2 Los procesos de cierre	7
3 Cierre del proyecto o fase	8
3.1 Criterios de éxito	8
3.2 Aceptación del cliente	9
3.3 Plan de transición	10
3.4 Lecciones aprendidas	12
4 Cierre abrupto del proyecto	15
5 Resumen	18
6 Bibliografía	20

Introducción

El último grupo de procesos de una fase o un proyecto es el de cierre. Los buenos proyectos acaban de manera controlada: se resuelven los problemas y flecos que surgen de manera inevitable en la entrega, se retiran ordenadamente los recursos, se aseguran la satisfacción del cliente y su capacidad de usar los nuevos sistemas y se recuperan los beneficios que se aspiraba obtener.

Los proyectos bien hechos acaban también con muchos papeles. Como dicen Snyder y Parth (2008), “El trabajo no se acaba hasta que se acaban los papeles”. Esto es mucho más sencillo que hacer el proyecto, pero misteriosamente parece que cuesta más.

La etapa de cierre incluye todas las actividades necesarias para finalizar la gestión del proyecto y completar las obligaciones que contenga el contrato. Por lo tanto, incluye la verificación de que estas se han cumplido y cerrar los contratos y la documentación del proyecto y de los productos o servicios TIC que se han entregado. También incluye o tiene que incluir un ejercicio de aprendizaje para la organización y las personas que han participado en el mismo, la documentación de las lecciones aprendidas y su depósito en alguna clase de almacén de conocimiento para otros que harán proyectos parecidos en algún momento, así como la evaluación de los participantes.

Igualmente, puede ser un motivo de celebración y cohesión entre los participantes. Con frecuencia, después del proyecto se abren nuevos proyectos o nuevas fases, o sigue un mantenimiento. Esto hace todavía más importante cerrar el proyecto del modo adecuado.

La figura 1 representa la posición del cierre en el ciclo de gestión del proyecto.



Figura 1. Grupos de procesos según el PMBOK®

A veces, el proyecto se puede concluir antes de haber conseguido los objetivos que se perseguían, por diferentes motivos. Es el caso del cierre abrupto, que examinaremos al final del módulo. En la mayoría de los casos, el proyecto se acaba, cumple las etapas y se entregan al cliente los productos o servicios comprometidos. Esta es la esencia del proyecto: ¡tiene un final! Y es bueno que así sea.

No obstante, el objetivo último de los proyectos no es la entrega de determinados resultados de producción, sino ayudar a los clientes a lograr los objetivos de negocio que se propusieron. La evaluación del proyecto posterior a la implantación permite reconocer si se han logrado los beneficios operativos, técnicos y de adopción de la nueva tecnología por parte de los usuarios y, finalmente, los objetivos de negocio que se establecieron al principio.

Objetivos

Los objetivos principales de este módulo son los siguientes.

- Mostrar los procesos principales incluidos en la etapa de cierre del proyecto y los aspectos clave de un cierre exitoso; en particular, la aceptación de los productos y la transición a operaciones.
- Explicar las situaciones y los momentos que pueden generar un cierre abrupto de un proyecto, y cómo se tienen que manejar.
- Explicar la importancia de la evaluación de los resultados del proyecto posteriores a su implantación, y mostrar algunas técnicas habituales de evaluación.



Cerrar el proyecto. Temas y aspectos clave

Entre los profesionales de la dirección de proyectos, hay dos tendencias contradictorias y las dos son muy peligrosas. Una consiste en pensar que los proyectos no acaban nunca, es decir, instalarse en la organización cliente y pensar que siempre hay motivos de mejora, actualización, corrección, etc. del proyecto acabado.

Es el mito del **proyecto río** o del albañil que se instala en una casa donde “siempre hay algo que hacer”. Esto es poco profesional y, además, no es cierto. Un proyecto acaba cuando se logran los objetivos específicos que se habían establecido, así como el tiempo y el presupuesto disponibles. Si no es así, entonces las cosas no se hacen bien ni para el cliente ni para el proveedor.

El cierre es una fase muy importante del proyecto, tanto para el cliente como para el proveedor, el jefe de proyectos y los equipos. Normalmente, se tiene que asegurar que los productos se han fabricado, instalado o implantado; que se han sometido a las pruebas necesarias; que se ha formado a las personas que necesitan usarlos y a los nuevos administradores del sistema; y que se han corregido los errores o, a veces de manera inevitable, las situaciones nuevas que solo se pueden ver con el sistema construido. Después, hay que proporcionar durante un tiempo cierto nivel de apoyo o mantenimiento al cliente y facilitar la transición. Para el proveedor (interno y externo) y para los equipos, el cierre es una oportunidad de aprendizaje mediante la evaluación del proyecto y de sus miembros y la documentación de los procesos, los resultados y las consecuencias de la evaluación, de modo que se puedan usar en el futuro.

Los elementos que consideramos clave para el cierre de un proyecto importante se muestran en la tabla siguiente.

Temas clave en el cierre de proyecto

Finalizar el producto o servicio de acuerdo con las especificaciones.

Establecer una lista de las cuestiones pendientes para cerrar el proyecto y gestionar el progreso hasta el punto en el que se pueda considerar el cierre.

Establecer un plan de transición del producto desde el equipo de proyecto hacia sus usuarios y el equipo de mantenimiento asignado, que incluirá las tareas que se tendrán que hacer después de la entrega y las habilidades que se deberán desarrollar o de las que habrá que disponer, para mantener o mejorar los resultados.

Asegurar el mantenimiento después del cierre del proyecto, y diseñar un plan específico que incluya las revisiones y modificaciones previstas, el enfoque de recursos dedicados al mantenimiento y quién ejecutará el plan.

Planificar la reintegración de los miembros del equipo en sus posiciones de línea, y asegurar la reinserción en su puesto de trabajo normal o proponer uno nuevo en la organización.

Finalizar la documentación de proyecto (y del producto) en el cierre, y cubrir todos los aspectos de diseño, construcción y uso.

Finalizar la formación de usuarios, en la medida en que todas las personas y organizaciones afectadas por el nuevo sistema han participado de la formación.

Hacer la valoración final de proyecto en dos ámbitos: cumplimiento de los objetivos propuestos y contraste final del plan con la ejecución (en términos de alcance, tiempo, recursos y coste final).

Medir el grado de satisfacción del cliente con los resultados del proyecto.

Medir y valorar la aportación de cada uno de los miembros del equipo según los resultados de las tareas asignadas, las capacidades y habilidades demostradas, el apoyo personal al éxito colectivo, las lecciones

aprendidas y las recomendaciones para el plan de carrera profesional.

Hacer el cierre económico del proyecto, firmar el estado de costes finales del proyecto comparado con el presupuesto disponible y cerrar la facturación.

Firmar la aceptación final de todos los entregables del proyecto.

Hacer la entrega formal del producto (entregables de producto y documentación de proyecto) a la organización de línea.

Firmar el cierre contractual del proyecto.

Proceder al inventariado y archivo de todos los documentos y trabajos intermedios.

Identificar nuevos proyectos potenciales a partir de los resultados del proyecto.

Documentar las lecciones aprendidas y la referencia del proyecto para nuevos proyectos.

Tabla 1. Temas clave en el cierre de proyecto, según modificación de Rodríguez, García y Lamarca (2007).

Toda esta lista se puede resumir en cuatro objetivos que consideramos básicos:

- Asegurar la aceptación del producto y/o servicio.
- Asegurar la transición del proyecto y los productos y/o servicios a la siguiente fase del proyecto o de la vida del producto y/o servicio.
- Cerrar toda la documentación administrativa y los contratos.
- Documentar las lecciones aprendidas para las personas y la organización.

Los procesos de cierre

El PMBOK® reconoce dos procesos o grupos de procesos:

- La gestión del cierre del proyecto (o fase de proyecto), recogida en el área de conocimiento de integración y que comprende básicamente la comprobación de que se han hecho las tareas incluidas en el plan y se han entregado los productos comprometidos en el alcance.
- El cierre de los contratos, de acuerdo con las condiciones pactadas y la resolución, si procede, de las reclamaciones o los litigios pendientes.

Los componentes del proceso de cierre, según el PMBOK® (2008), se muestran en la figura siguiente.

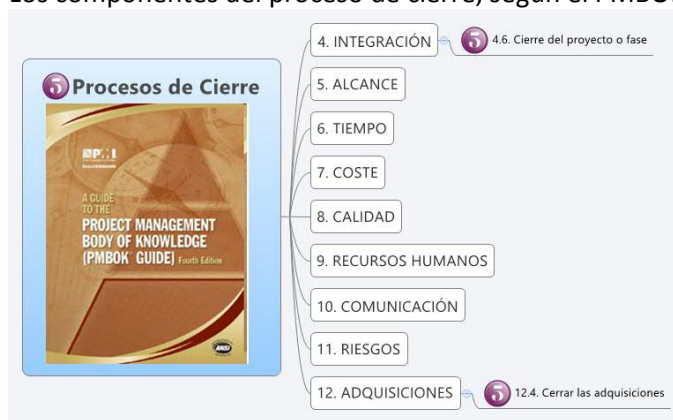


Figura 2. Grupo de componentes del proceso de cierre

Por nuestra parte, en el próximo apartado detallaremos el conjunto de actividades que consideramos imprescindibles para el cierre de proyectos, aunque según el PMBOK® el propósito de este proceso constaría de estos elementos.

- Verificación del trabajo efectuado.
- Completar el cierre de las adquisiciones.
- Conseguir la aceptación final del producto.
- Asegurar que todos los pagos se han hecho.
- Entregar el producto finalizado.
- Completar la documentación y los informes finales.
- Desasignar el presupuesto restado, los materiales y otros recursos utilizados.
- Reconocer los esfuerzos individuales y celebrar la finalización del proyecto.
- Asegurar la transición del personal a otros proyectos o actividades.
- Actualizar la base de datos de lecciones aprendidas.
- Pedir retroalimentación al cliente sobre el proyecto.

Cierre del proyecto o fase

El proceso de cierre acostumbra a incluir las actividades siguientes.

- Obtención de la aceptación del cliente, es decir, la verificación y validación del cumplimiento de los requisitos del producto y del proyecto.
- Transición a explotación, es decir, el traslado del producto a la operación ordinaria de la empresa u organización en la que tiene que funcionar, una vez estabilizado.
- Entrega y documentación del proyecto, actividad también denominada cierre administrativo. Consiste en la entrega al cliente y a nuestra organización de la documentación técnica y administrativa de los productos y del proyecto.
- Informe de postimplantación, que consiste en una reflexión informada y documentada sobre las lecciones aprendidas a lo largo del trabajo y su entrega en una base de datos de conocimiento u otros medios de los que disponga la organización.

4.6. Cerrar el Proyecto o Fase	
ENTRADAS	<ul style="list-style-type: none"> Plan para la Dirección del Proyecto Entregables aceptados Activos de los Procesos de la Organización
HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS	<ul style="list-style-type: none"> Juicio de expertos
SALIDAS	<ul style="list-style-type: none"> Transición de producto, servicio o resultado final Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la Organización

Figura 1. Proceso 4.6. Cierre del proyecto o fase según el PMBOK®

Algunos autores recomiendan incluir entre las actividades de cierre una auditoría de calidad, similar a la que se proponía durante la ejecución, en proyectos de una cierta envergadura. Ciertamente, esto puede tener más sentido en este momento que durante la ejecución, excepto en proyectos muy grandes o si se han producido circunstancias que lo aconsejan.

Criterios de éxito

La valoración del éxito del proyecto es una de las actividades cruciales del cierre de un proyecto y se tiene que basar en el logro o no de los objetivos del mismo y en el cumplimiento de los requisitos establecidos.

Sin embargo, tenemos que diferenciar claramente dos tipologías de objetivos para medir el éxito de un proyecto.

- **Criterios racionales.** Serán todos aquellos que hemos definido de una manera objetiva.

- **Resultados del proyecto:** que el proyecto cumpla con todos los requisitos aprobados con el cliente.
 - **Medida del impacto en el negocio:** aunque seguramente estos objetivos vinculados a resultados finales de negocio y operativos del proyecto queden sujetos a una revisión posterior, cuando el nuevo sistema o aplicación ya haga un tiempo que funciona desde su puesta en producción.
 - **Objetivos del proyecto:** definidos a principios del proyecto, y que son la cuantificación del propósito del proyecto. Por definición, se trata de los que expresan más directamente el éxito del proyecto.
- **Criterios políticos:** todos aquellos que tienen un cariz más subjetivo.
- **Usuario/cliente satisfecho con el producto/servicio:** con demasiada frecuencia, se da el caso de que el producto cumple con los requisitos pero el cliente o usuario no está satisfecho.
 - **El usuario/cliente realmente utiliza el producto/servicio:** aunque cumpla o no con los requisitos definidos, si realmente el cliente o usuario lo utiliza.
 - **Objetivos dentro de un programa más amplio:** objetivos de negocio que no se han identificado en el proyecto.

Un ejemplo claro de proyecto que no cumplió con los objetivos de criterio racional, pero sí claramente los políticos, es la puesta en marcha de la línea de AVE entre Madrid y Barcelona. Todos somos más que conscientes de que no se cumplió ningún objetivo de coste, alcance ni tiempo. Sin embargo, el proyecto ha sido un éxito puesto que la satisfacción y el uso de los usuarios han superado todas las previsiones.

Aceptación del cliente

En los proyectos, los entregables suelen ser varios y se ejecutan a lo largo del proyecto, en forma de EDT e hitos. Normalmente, en el momento de cierre de cada hito ya se ha producido un proceso de aceptación, que ha tenido que quedar documentado en un acta o, de manera alternativa, en una reunión del comité de dirección del proyecto.

En el momento de cierre, el jefe de proyectos debe revisar la documentación y recopilar las actas de aceptación.

Cuando hablamos de aceptación, normalmente nos referimos a varios aspectos que hemos ido presentando a lo largo de este material. Por un lado, encontramos la **aceptación de los productos o servicios** que han sido objeto del contrato o que figuran en el acta de constitución. Estos productos tienen que cumplir unas especificaciones, estándares o requisitos que se pueden validar mediante una comprobación visual y subjetiva y verificar por medio de distintos procesos de prueba. Suelen ser las más críticas, porque también determinan la satisfacción subjetiva (la calidad percibida).

Por otro lado, encontramos la **aceptación del proyecto**, que normalmente incluye otra serie de entregables de diferente tipo: la comprobación de la documentación del trabajo y la satisfacción del cliente sobre el proceso de trabajo y sobre cómo se han hecho las cosas, la calidad de los profesionales, la interacción con su organización, la comunicación y gestión de problemas, el nivel de servicio, etc. A veces resulta muy subjetiva, pero no por esto es menos importante.

De todos estos componentes, el que suele ser más complejo y genera un número más alto de conflictos y, como hemos dicho, la causa más importante de proyectos fracasados, es la **validación del alcance**, es decir, la comprobación de si los productos satisfacen las necesidades de los clientes o, mejor dicho, lo que los clientes o usuarios tenían en la cabeza. Podemos estar convencidos (y haberlo probado y testeado de todas las maneras contra los requisitos documentados) de que hemos hecho lo que se tenía que hacer o lo que se nos ha pedido, y aun así el producto quizá no satisfaga las necesidades del cliente, una y otra vez.

Plan de transición

Una vez hecha la validación y aceptación de los productos, el cliente interno o externo se tendrá que hacer cargo de su gestión y de su mantenimiento. Los usuarios deberán sustituir sus sistemas anteriores con un apoyo limitado.

Del mismo modo que es costoso obtener la validación de los productos y evitar la frustración de los usuarios, también es complicado que el cliente se haga cargo del producto y se puedan retirar los equipos y dar por finalizado el proyecto. El apoyo a los usuarios nunca parece suficiente y la corrección de incidencias o reparación de errores parece que no se acaba nunca.

Es cierto que los planes y los presupuestos de proyectos tienden a infravalorar el esfuerzo que requiere la transición, y no se suele disponer de las herramientas y los recursos adecuados o no se está dispuesto a pagar por los mismos. Hay la idea (entre clientes y proveedores) de que una vez construidos o instalados los sistemas, el trabajo está acabado. En realidad, el trabajo acaba cuando los usuarios (internos o externos a la organización) utilizan los nuevos sistemas de manera masiva y satisfactoria, y la organización usuaria ha asumido su mantenimiento ordinario, pero no antes.

A veces, este bloqueo que se produce para transferir la propiedad del proyecto a la organización está causado por el mismo proveedor, que ve una oportunidad comercial en mantener la dependencia del cliente con relación a sus servicios.



es posible en el mismo documento de alcance y en el contrato, si procede. Se tiene que determinar cuánto tiempo se mantendrá el equipo de apoyo (funcional y técnico), qué nivel de incidencias se considera aceptable, qué formación y qué manuales deben recibir unos y otros, y cuál será el plan de mantenimiento futuro. Entre el conjunto de pruebas (cuya importancia no nos cansaremos de enfatizar), también merece la pena incluir una prueba de disponibilidad **operativa** a la que tiene que asistir el cliente o patrocinador, así como las condiciones para su ejecución.

Finalmente, hemos observado que bastantes veces lo que bloquea la transición (al igual que lo que dificultaba la validación de productos) ha sido una gestión insuficiente de las expectativas de interesados o, incluso, una gestión insuficiente del cambio. Dicho de otro modo, la separación entre el mundo del proyecto y el mundo del cliente es casi siempre artificial, como lo es la separación entre proyectos tecnológicos y proyectos organizativos. Para que un proyecto tecnológico tenga éxito, se requieren casi siempre cambios en la organización, en los procesos de trabajo, en los roles y las responsabilidades, en las habilidades y las capacidades del personal del cliente y en sus sistemas de recompensa, y un proceso de gestión de todo esto que sea robusto, consistente y efectivo. Esto es la gestión **del cambio**.

Lecciones aprendidas

Sin embargo, como hemos dicho, el cierre del proyecto también es un momento de aprendizaje para el cliente, para el equipo de proyecto y para sus miembros. Este objetivo incluye dos tipos de actividades:

- La recopilación de lecciones aprendidas y su inclusión en una base de datos de conocimiento.
- La evaluación de los participantes y la formulación de recomendaciones de desarrollo.

Una de las actividades principales de la fase de cierre es la recopilación, el almacenamiento y la utilización del conocimiento obtenido en el proyecto para nuevos proyectos. Los proyectos de la organización son una parte central de lo que ahora se denomina gestión del conocimiento.

La utilización del conocimiento pedido en la gestión de un proyecto puede apoyar todas las fases de un nuevo proyecto, desde la aprobación y definición hasta el cierre. En el ámbito comercial, es probable que la inclusión de la referencia “inteligente” del proyecto en una propuesta haga que sea la seleccionada por el cliente entre varios competidores, puesto que demuestra una experiencia elaborada que puede ser muy útil en el transcurso del nuevo proyecto.

El conocimiento que conviene recopilar y almacenar después del final del proyecto se puede desglosar en los bloques de información siguientes:

- La descripción del proyecto según los objetivos de negocio, el alcance, el enfoque y los resultados obtenidos.
- La clasificación de los proyectos en éxitos y fracasos, y el conocimiento de sus razones (condiciones externas, efectividad en la implantación, etc.).
- La elaboración de recomendaciones para evitar los fracasos y asegurar los éxitos.
- Los indicadores de necesidades de tiempo, recursos y presupuesto para trabajos específicos, que se puedan aprovechar en proyectos de una naturaleza similar.
- La documentación de materiales relevantes del proyecto a los que se puede acceder.

Para evaluar el proyecto, nos centraremos en los puntos fuertes del mismo y también en las áreas de mejora, con el objetivo de transferir el conocimiento adquirido en el proyecto no solo a los activos de la organización, sino también a la mejora de las habilidades y los conocimientos del jefe de proyectos.

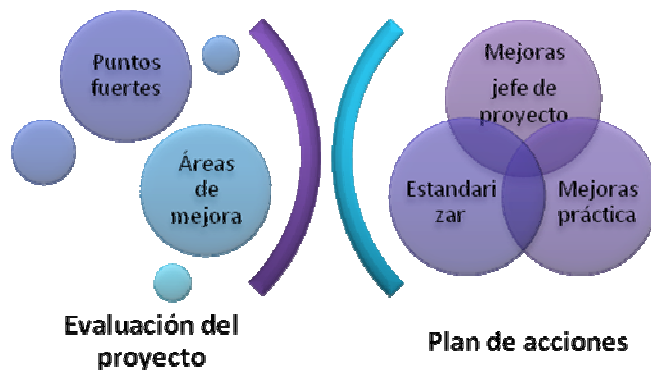


Figura 6. Proceso de lecciones aprendidas

Como herramienta para evaluar las lecciones aprendidas, se organiza una reunión con la misma dinámica que una de lluvia de ideas y en la que se quieren identificar los puntos siguientes.

- **Bien haberlo hecho:** todas aquellas acciones cuya ejecución consideramos que ha influenciado de manera positiva en el proyecto y que, por lo tanto, nos interesa mantener y potenciar para los próximos.
- **Bien no haberlo hecho:** todas aquellas acciones cuya no ejecución consideramos que ha influenciado de manera positiva en el proyecto y que, por lo tanto, nos interesa potenciar y mejorar que no se lleven a cabo en los próximos.
- **Mal haberlo hecho:** todas aquellas acciones cuya ejecución consideramos que ha influenciado de manera negativa en el proyecto y que, por lo tanto, nos interesa no volver a repetir para los próximos.
- **Mal no haberlo hecho:** todas aquellas acciones cuya no ejecución consideramos que ha influenciado de manera negativa en el proyecto y que, por lo tanto, nos interesa estandarizar para hacerlas para los próximos.

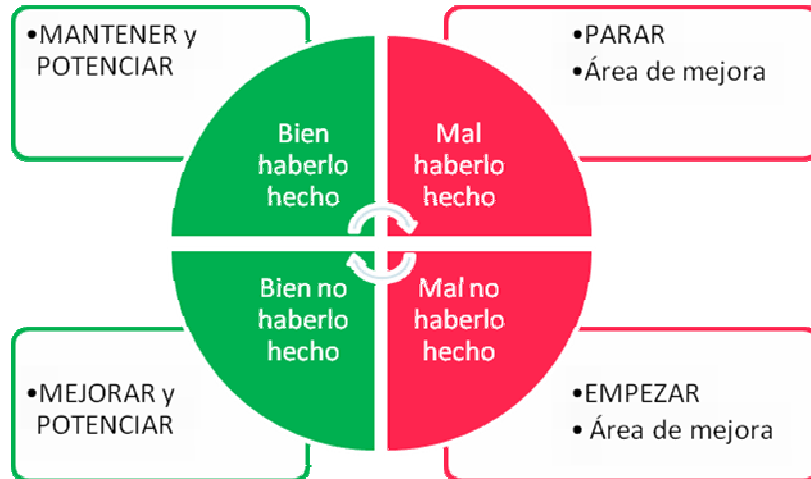


Figura 7. Las cuatro áreas de las lecciones aprendidas

Cierre abrupto del proyecto

En general, los proyectos finalizan cuando han tenido éxito o cuando han fracasado. El éxito implica que se han cumplido los objetivos marcados en tiempos, resultados y coste. El fracaso se da cuando se han sobrepasado las expectativas de tiempos y coste, cuando los resultados no son tan satisfactorios como se esperaba o cuando los objetivos ya no tienen sentido empresarial en un contexto o una situación que ha cambiado.

Cerrar un proyecto antes de su fin es la decisión más dura y difícil de la gestión de proyectos. De cualquier manera, con frecuencia los proyectos acaban antes de cumplir todas las actividades y los hitos que se habían marcado. Las principales razones para el final abrupto de proyectos se indican en la siguiente tabla 4, y en todas las mismas se deja de cumplir algún punto del acta de constitución del proyecto.

Razones para el final abrupto de un proyecto

- El proyecto sobrepasa los objetivos de coste y tiempo previstos para los hitos.
- El proyecto ya no tiene un encaje estratégico u operativo en el futuro de la organización.
- La estrategia de la organización ha cambiado y se ha reducido la necesidad de la solución que se proponía.
- El impulsor principal (patrocinador) del proyecto ya no está, y los resultados del proyecto son ahora menos prioritarios.
- Hay un deseo de reducir los recursos destinados a un proyecto y destinarlos a otro.
- El tiempo de puesta en el mercado (*time to market*) se ha retrasado u otros competidores han actuado con más rapidez y han reducido el impacto del proyecto en el mercado.
- Los adversarios del proyecto dentro de la organización han ganado posiciones y han creado una corriente de opinión negativa.

Tabla 2. Razones para el final abrupto de un proyecto según Rodríguez, García y Lamarca (2007)

Muchas de estas razones tienen una lógica de negocio o de proyecto impecable y que no debería admitir grandes réplicas. Aun así, pocas cosas son tan difíciles en grandes proyectos TIC como cerrar un proyecto una vez se ha empezado. Muchas veces se produce una tendencia psicológica a continuar destinando tiempo y esfuerzos a proyectos que han dejado de tener sentido. Entre las razones principales de este fenómeno, se encuentra la tendencia a ver las desviaciones de proyectos como una situación de normalidad; la de los gerentes a perseverar y a minimizar los obstáculos que se afrontan; la tendencia a no revisar y gestionar de manera flexible los objetivos del proyecto en función de las vicisitudes durante su ejecución; a no aceptar que probablemente los recursos destinados no tendrán ningún fruto; y el miedo a perder la posición y el reconocimiento de los que se ha dispuesto dentro de la organización.

Se producen diferentes estados psicológicos de entusiasmo colectivo, que llevan a minimizar los problemas y a exagerar los progresos y los beneficios potenciales. A veces también se entrelazan intereses comerciales, de poder o de influencia de alguna de las partes, o se produce el miedo a perderlos.

Por este motivo, siempre es importante revisar durante todo el periodo de ejecución que el proyecto continúe todavía alineado con el plan de negocio; que los objetivos del proyecto sigan siendo realistas; que los resultados continúen dando los beneficios que se esperaba para la organización; que el proyecto continúe siendo prioritario y esté alineado con el futuro de la organización; y que los beneficios esperados continúen justificando los esfuerzos de tiempo y recursos dispuestos. Hay que tener la lucidez, voluntad y decisión para detener un proyecto si es necesario.

Cómo evitar los peligros de la fe ciega

- ¡Cuidado con los entusiastas! Un buen equipo tiene una sabia combinación de entusiastas, realistas y quizá también pesimistas o, al menos, escépticos. Identificar pronto la emergencia y el desarrollo de la cultura de fe ciega dentro del proyecto o de la empresa.
- Establecer un sistema de alarma anticipada. El trabajo por subproyectos e hitos permite, si se hace de manera correcta, identificar en cada fase del trabajo los signos de incumplimiento o las desviaciones muy significativas. Aspectos como que estas logren una proporción en tiempo, calidad o coste significativa, que constituyan una tendencia, que se sobrepasen los niveles de riesgo y contingencia autorizados o que no se activen los planes de contingencia son motivos de alarma.
- Establecer un plan de salida. No es suficiente con hacer preguntas o registrar los motivos de alarma: se trata de reunir evidencias y ponerlas de manera sensible pero clara ante los órganos de dirección del proyecto o, si no es suficiente, de la gerencia de la empresa, y a continuación elaborar y ejecutar un plan de salida.
- Poner a un *champion*, o responsable del plan de salida, dotado de gran credibilidad interna, capaz de enfrentarse sin miedo al nivel de hostilidad que se producirá en la organización. El responsable de la salida no es un crítico o un intelectual, sino un ejecutivo que se pone manos a la obra para cerrar un proyecto fallido.

Tabla 3. Fuente: I. Royer (2003). "Why Bad Projects are So Hard to Kill". Harvard Business Review.

A veces, se puede decidir una suspensión o un cierre temporal. Desengañémonos. Si un proyecto va mal y no se puede enderezar de manera razonable, lo más sensato y responsable es liquidarlo.

En lo que respecta a los procesos de gestión del cierre, no son muy distintos de los que hemos analizado para el cierre ordinario. Solo hay que tener en cuenta el hecho de acabar los procesos de seguimiento y control que estén a medio efectuar, y será especialmente necesario verificar el nivel de alcance conseguido.

Resumen

El último grupo de procesos de una fase o un proyecto es el de cierre. Los buenos proyectos acaban de manera controlada: se resuelven los problemas y flecos que surgen de manera inevitable en la entrega, se retiran ordenadamente los recursos, se aseguran la satisfacción del cliente y su capacidad de usar los nuevos sistemas y se recuperan los beneficios que se aspiraba obtener

En la etapa de cierre, aspiramos a cumplir cuatro objetivos:

- Asegurar la aceptación de los productos.
- Asegurar la transición del proyecto y los productos al funcionamiento ordinario en explotación de los nuevos sistemas.
- Cerrar toda la documentación administrativa y los contratos.
- Documentar las lecciones aprendidas para las personas y la organización.

Los procesos que comprende la gestión del cierre del proyecto son los siguientes.

- a) La gestión del cierre del proyecto (o fase de proyecto), recogida en el área de conocimiento de integración, y que incluye básicamente la comprobación de que se han hecho las tareas incluidas en el plan y de que se han entregado los productos comprometidos en el alcance.
- b) El cierre de los contratos, de acuerdo con las condiciones pactadas y la resolución, si procede, de las reclamaciones o los litigios pendientes.

Los documentos principales que se obtienen en esta etapa son:

- El acta de aceptación.
- El informe de cierre.

La gestión del cierre comprende la validación, verificación y aceptación por parte del cliente de los productos entregados y del proyecto en su conjunto. Hay que tener cuidado especialmente con los resultados de las pruebas de usuario y las pruebas de disponibilidad operativa. En esta etapa también se incluye la gestión de la transición entre el proyecto y las operaciones ordinarias de la empresa, tanto en el ámbito funcional (la operación de los sistemas por parte de los usuarios de negocio o los usuarios externos) como técnico (la explotación y el mantenimiento de la solución por parte del departamento usuario de la organización).

En la entrega y cierre del proyecto, hay que incluir o producir una gran cantidad de documentación, tanto administrativa como técnica. Además de la documentación del proyecto, es preciso proporcionar al cliente documentación técnica, operativa y de uso y un plan de mantenimiento del producto o servicio.

El momento del cierre es un momento de aprendizaje y de compartir las lecciones aprendidas para que otras personas puedan hacer uso de las mismas. Conviene dedicar tiempo a preparar un buen informe de postimplantación y disponer de una buena base de datos de conocimiento, que otras personas puedan utilizar de manera provechosa en el futuro.

También es el momento para la evaluación de los participantes y el análisis de sus oportunidades de mejora y desarrollo profesional. Finalmente, es el momento de celebración y reconocimiento del esfuerzo de todos.

A veces, un proyecto se tiene que suspender de manera temporal o se tiene que acabar antes de cumplir los objetivos, por diferentes causas. Esto no es fácil de reconocer y de aceptar, pero es lo más inteligente y sensato. En estos casos, hay que desplegar estrategias de alarma anticipada para detectar estas situaciones, prever y gestionar la salida y hacer todos los procesos de cierre con más rigor aún del habitual.

Bibliografía

- **Conchúir, D. O.** (2010). *Overview of the PMBOK® Guide paving the Way for PMP® Certification* (3.^a ed.). Berlín (Alemania): Springer-Verlag.
- **PMI** (2008). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (4.^a ed.). Pensilvania (EE. UU.): Project Management Institute (PMI).
- **Rodríguez, J. R.; García Mínguez, J.; Lamarca Orozco, I.** (2007). *Gestión de proyectos informáticos: métodos, herramientas y casos*. Barcelona: Editorial UOC.
- **Rodríguez, J. R.; Mariné Jové, P.** “Tancament del projecte”. En: *Gestió avançada de projectes TIC*. Universitat Oberta de Catalunya.