



Democratizando
la Innovación en
las Américas

Ejecución, Seguimiento y Cierre del Proyecto

TABLA DE CONTENIDO

EJECUCIÓN DEL PROYECTO	3
SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL PROYECTO	4
GESTIÓN DEL	ALCANCE
.....	8
1. Validar el Alcance	8
2. Controlar el Alcance	9
GESTIÓN DEL CRONOGRAMA	13
GESTIÓN DEL COSTE	15
CIERRE DEL PROYECTO	20

Ejecución del Proyecto

Durante la Ejecución se lleva a cabo el trabajo planificado para el proyecto. El Grupo de Procesos de Ejecución incluye los procesos necesarios para completar dicho trabajo, que ha sido definido en el Plan para la Dirección del Proyecto y cuyo objetivo es satisfacer las expectativas del proyecto.

El Grupo de Procesos de Ejecución implica:

- Coordinar personas y gestionar recursos
- Seguir los procesos definidos en él
- Distribuir información convenientemente y gestionar los canales de comunicación abiertos en la organización
- Gestionar las expectativas de los interesados
- Integrar y ejecutar las actividades planificadas

En esta etapa el Director de Proyecto tiene un papel proactivo y de guía. Es decir, su trabajo durante la Ejecución es coordinar todo el trabajo y anticiparse a los problemas; el trabajo será realizado por el equipo de proyecto. De hecho, debería estar más ocupado en prevenir problemas que en resolverlos.

El Director de Proyecto debe integrar la ejecución del trabajo planificado a través de un esfuerzo coordinado en el que participen todos los roles del proyecto. En definitiva, la meta es ejecutar el Plan para la Dirección del Proyecto. Esta labor de integración incluye la solicitud de cambios y dirigir el trabajo requerido para implementar los cambios aprobados.

Durante la Ejecución debe asegurarse la Calidad del proyecto y de los trabajos que se realizan en su contexto. Se trata de una evaluación que lleva a cabo un grupo o departamento específico y que pretende responder a dos cuestiones:

- ¿Estamos realizando los procesos y procedimientos según lo planificado?
- ¿Es posible mejorar el modo en el que llevamos a cabo el trabajo?

Las herramientas que podrán ser utilizadas para este propósito, entre otras, son:

- Auditorías de Calidad: Verifican si las políticas, prácticas y procedimientos son eficientes y efectivos. También intenta generar nuevas lecciones aprendidas y prácticas efectivas.
- Análisis de procesos: Trata de identificar las mejoras que podrían ser implementadas en los procesos.

En cuanto a las reuniones, aunque son parte de la etapa de Ejecución, mediante una buena planificación debería reducirse el número de las que son necesarias. Las reuniones deben utilizarse en su justa medida y siempre para revisar riesgos y planes de contingencia, más que para saber cuál es el estado de los trabajos.

Las ocasiones en las que se reúne el equipo son demasiado importantes como para usarlas únicamente en verificar el estado de cosas. Esta información puede obtenerse por otros medios. El Director de Proyecto puede perder crédito entre su equipo si utiliza de esta forma las reuniones, ya que pueden interpretarse como una pérdida de tiempo efectivo de trabajo.

Las situaciones que pueden llevarnos a comenzar la Ejecución del proyecto pueden ser:

- La planificación del proyecto ha sido terminada y es necesario iniciar la ejecución.
- Como consecuencia de un cambio gestionado y aprobado, se modifica el Plan para la Dirección del Proyecto.

Una parte importante del presupuesto del proyecto será gastado en llevar a cabo los procesos del Grupo de Procesos de Ejecución.

Seguimiento y Control del Proyecto

Los procesos del Grupo de Procesos de Seguimiento y Control están enfocados en medir el progreso del proyecto (según lo establecido en el Plan para la Dirección del Proyecto) y aprobar las solicitudes de

cambios que surjan durante la ejecución. Estos cambios incluyen acciones correctivas y acciones preventivas, así como reparación de defectos.

El control y seguimiento permite anticiparse a los riesgos, tomar decisiones que corrijan las incidencias y problemas surgidos y valorar los cambios que pueden afectar al proyecto. El Director de Proyecto deberá definir cómo va a realizar el seguimiento y control de cada uno de los aspectos que conforman el proyecto.

Para ello, y en función de los aspectos que presentan las distintas Áreas de Conocimiento, debe diseñar un sistema de control y seguimiento que contemple: - Integración: ¿Cómo vamos a seguir y controlar de manera global todo el trabajo del proyecto? ¿Cómo se gestionará el control de cambios?

- Alcance: ¿Cómo vamos a controlar el alcance del proyecto?
- Cronograma: ¿Cómo vamos a controlar los plazos? ¿Cómo vamos a saber lo avanzadas que van cada una de las tareas y por lo tanto el avance total del proyecto?
- Coste: ¿Cómo vamos a controlar los ingresos (si los hay) y costes del proyecto?
- Calidad: ¿Cómo vamos a asegurar la calidad de cada uno de los resultados parciales y del resultado final?
- Recursos: ¿Cómo vamos a controlar los materiales que necesitamos para el proyecto? ¿Cómo vamos a realizar un seguimiento y control de las personas que participan en el proyecto: entradas y salidas de personas del proyecto, rendimiento, dedicación, motivación...?
- Comunicaciones: ¿Cómo garantizaremos un intercambio de información ágil y adecuado a todos los implicados en el proyecto en cada momento?
- Riesgos: ¿Cómo vamos a anticiparnos y gestionar los riesgos que vayan surgiendo?
- Adquisiciones: ¿Cómo vamos a realizar el control y seguimiento de las compras y adquisiciones necesarias para el proyecto?
- Interesados: ¿Cómo vamos a hacer un seguimiento y control de las expectativas y toma de decisión de los interesados? ¿Qué mecanismos diseñamos?

Antes de comenzar han de estar diseñados todos estos mecanismos de control. En muchas organizaciones existen muchos mecanismos ya diseñados y establecidos en la metodología corporativa de gestión de proyectos. En ese caso tenemos parte del trabajo avanzado.

Independientemente del número de procesos que estén implementados en la metodología corporativa de dirección de proyectos, el control del proyecto requiere una gestión eficaz a lo largo de todo el ciclo de vida mediante un sistema bien diseñado, desarrollado y organizado de procesos de control.

Es necesario que el Director de Proyecto organice su tiempo alrededor de estos mecanismos de seguimiento y control, puesto que son la clave de su responsabilidad de gestión.

En ocasiones, el gran problema es que el Director de Proyecto se involucra a nivel técnico, olvidando que el mayor valor que aporta es su tarea de gestión, su capacidad de anticiparse e ir varios pasos por delante del equipo.

Demasiado tiempo dedicado a “sumergirse” en aspectos técnicos puede llevar a un proyecto sin rumbo, donde se pierde el control y donde sobre todo habrá reacción a los problemas pero no anticipación.

En definitiva, el Director de Proyecto es el responsable de realizar el siguiente trabajo en pos de un correcto seguimiento y control:

- Disponer de un Plan para la Dirección del Proyecto completo y lo más realista posible.
- Tener definido cuándo y cómo realizará la medición del progreso del proyecto contra la línea base para la medición del progreso, tratando siempre de cumplir con la misma.
- Corregir desviaciones y variaciones indeseadas en el progreso del proyecto. (Los cambios deben ser utilizados como último recurso)

En la agenda del Director de Proyecto habrá tareas de seguimiento y control que podrá realizarse de forma periódica, otras asociadas a momentos específicos de proyectos y otras en momentos inesperados.

Tareas de seguimiento y control periódicos. El Director de Proyecto podrá planificarse una rutina con la gran mayoría de mecanismos de control del proyecto, de forma que puede fijar ya los tiempos dedicados a tareas que sabe que ha de hacer desde el inicio de forma repetitiva, tales como:

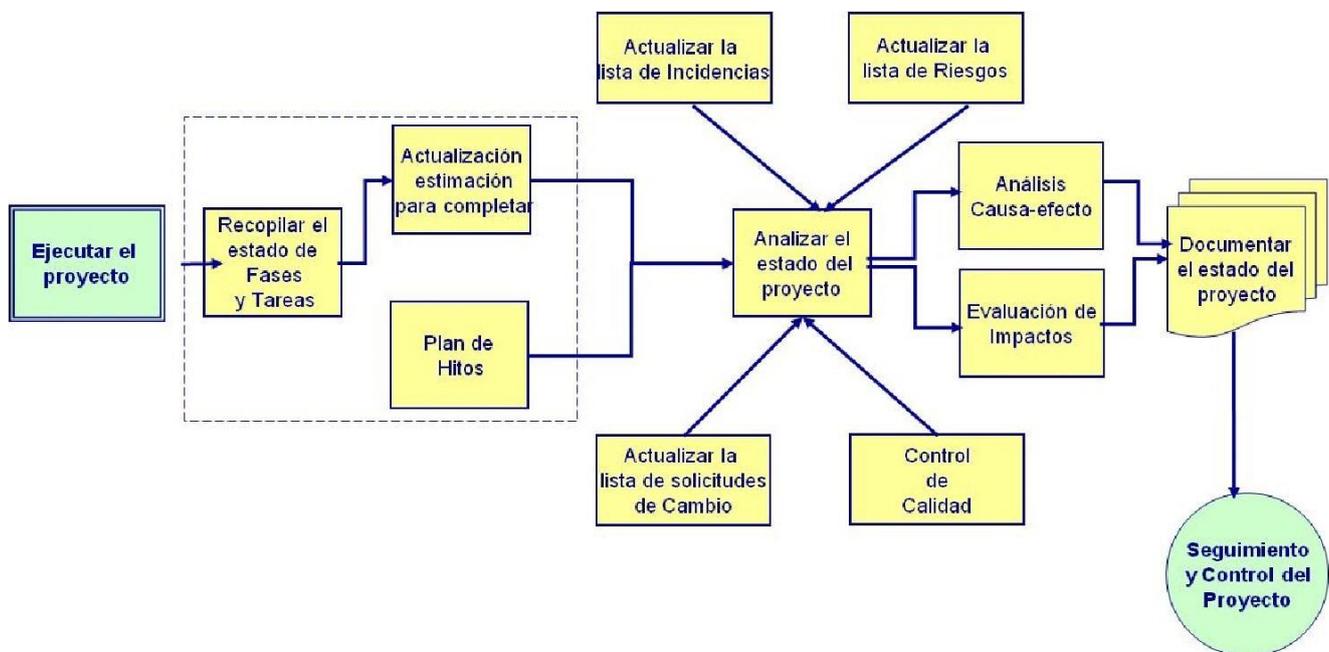
- Reuniones periódicas de seguimiento con accionistas cada principio de mes.
- Reuniones periódicas de seguimiento con el equipo o con diferentes áreas del equipo (proveedores, responsables de herramientas de apoyo al proyecto, etc.).
- Revisiones periódicas de la planificación.
- Revisiones periódicas del presupuesto.
- Revisiones periódicas de la entrada y salida de personas del proyecto.
- Gestión periódica de riesgos (en las reuniones de seguimiento con el equipo).
- Etc.

Tareas de seguimiento y control del ciclo de vida del proyecto. El Director de Proyecto podrá planificarse fechas clave de control, según las fases y resultados parciales del proyecto, eventos importantes, etc., tales como:

- Reunión de inicio del proyecto.
- Reunión de cierre del proyecto.
- Mecanismos de control específicos ligados al inicio de cada fase (fechas ya definidas).
- Mecanismos de control específicos ligados al final de cada fase (fechas ya definidas).
- Labores de seguimiento y control de resultados parciales (fechas ya previstas): validaciones con el equipo, controles de calidad, validaciones con los accionistas o con clientes y usuarios.

Tiempos para imprevistos. En todo proyecto pueden surgir cambios, incidencias y riesgos. El Director de Proyecto deberá reservar en su agenda, tiempos para resolver estos imprevistos. Su

agenda no puede estar planificada al 100%, ya que todo proyecto tiene cambios, riesgos e incidencias que requieren la actuación del Director de Proyecto y del equipo.



En los siguientes tres apartados vamos a continuar con el Grupo de Procesos de Seguimiento y Control, pero prestando especial atención a los procesos que se llevan a cabo en las Áreas de Conocimiento de Gestión del Alcance, Gestión del Cronograma y Gestión del Coste. Haremos foco sobre estas tres áreas por ser las tres restricciones más importantes en todo proyecto.

Gestión del Alcance

Durante el Grupo de Procesos de Seguimiento y Control, el Director de Proyecto deberá llevar a cabo dos procesos en relación con el Área de Conocimiento de Gestión del Alcance:

1. Validar el Alcance

El proceso de validar el alcance implica que el Director de Proyecto celebrará una serie de reuniones de manera habitual y planificada con el sponsor, el cliente o los stakeholders que considere oportunos, con el objetivo de que éstos le proporcionen una aceptación formal de los entregables del proyecto.

Dichos entregables se corresponderán y estarán alineados con los distintos hitos programados en el Plan para la Dirección del Proyecto. La validación podrá llevarse a cabo coincidiendo con estos hitos o al final de cada fase del proyecto.

Esto significa que el alcance es validado en varias ocasiones con el sponsor, el cliente o los stakeholders.

Así pues, la validación del alcance se traduce en una serie de aceptaciones formales para cada uno de los entregables intermedios que el proyecto tenga previstos. Sin embargo, la aceptación formal final para el conjunto del proyecto se tendrá que producir al final del mismo, en el cierre.

¿La validación del alcance es en realidad un control de calidad? No exactamente, aunque los dos impliquen una evaluación del trabajo para comprobar si es correcto.

En realidad el control de calidad se hace primero, y lo lleva a cabo el correspondiente departamento o grupo de control de calidad, que evalúa si el trabajo es el adecuado y si se están observando los criterios especificados para los entregables.

La validación del alcance se hace después, y en ella es el sponsor, el cliente o los stakeholders que correspondan los que evalúan los entregables y los acepten o no.

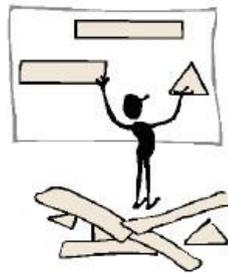
2. Controlar el Alcance

El proceso de controlar el alcance supone que el Director de Proyecto debe medir el progreso del proyecto en relación con la línea base para la medición del progreso. También debe controlar la gestión de los cambios en el proyecto mediante un procedimiento previamente decidido y denominado control integrado de cambios.

El Director de Proyecto no debe permitir que otros interesados añadan alcance al proyecto y debe mantenerse firme en esta posición por el bien del mismo. El alcance que sea necesario añadir deberá ser aceptado cuando el control integrado de cambios haya sido ejecutado y su resultado así lo permita.

¿Cómo se gestionan los cambios en el proyecto?

No importa lo bien que se planifique un proyecto...  SIEMPRE habrá CAMBIOS



En el procedimiento de control integrado de cambios se evalúan las solicitudes de cambio, siendo aceptadas o rechazadas. Para ello deben evaluarse todos los impactos que un cambio en una restricción supondría en el proyecto, especialmente en las demás restricciones.

Ejemplo: Un stakeholder quiere añadir alcance al proyecto. El Director de Proyecto estima que el cambio implicará 3 semanas más a la duración del proyecto. ¿Qué hay que hacer? Medir cómo impactará el cambio en los costes, la calidad, los riesgos, los recursos y la satisfacción del cliente.

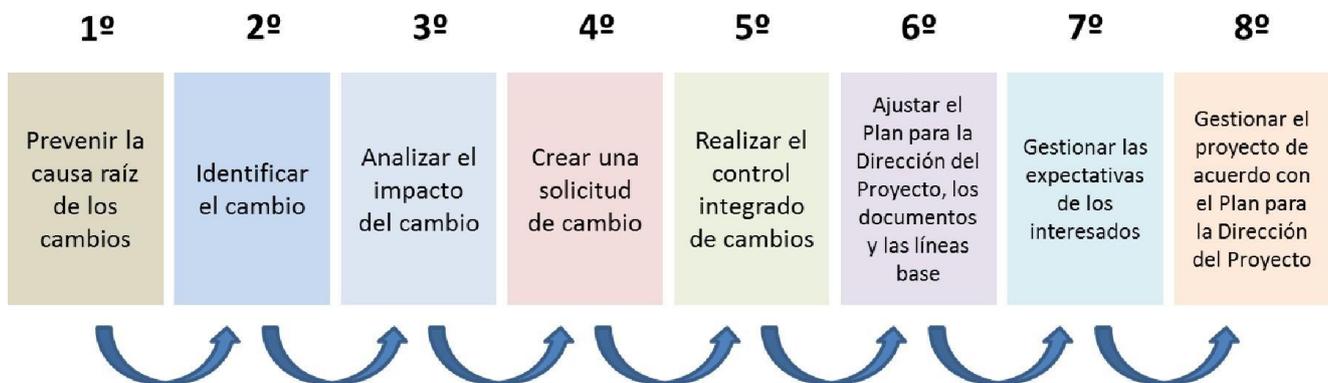
Como sabemos, el cambio es inevitable en sí mismo, pero la obligación del Director de Proyecto es prevenir sus causas. En muchas ocasiones esta causa es una mala planificación. Por ello, el Director de Proyecto debe contar con un Plan para la Dirección del Proyecto que sea realista y con un alcance completo del proyecto.

En términos generales, no se recomiendan los cambios en un proyecto. Si no hay más remedio, su tratamiento debe ser controlado y minuciosamente gestionado. Dicho control debe ser aplicado por el Director de Proyecto, en los siguientes términos.

- Deberá disponer con un proceso de gestión de cambios, que deberá ser aplicado.
- Tendrá un procedimiento para solicitudes de cambio.
- Contará con un Comité de Cambios en el que estén definidos los roles y las responsabilidades para aprobar o rechazar los cambios.
- Si el número de cambios se vuelve excesivo, se revisará el caso de negocio del proyecto. También se podrá decidir cerrar el proyecto e iniciar uno nuevo.

Como hemos visto, es recomendable la existencia de un Comité de Cambios que revise y analice las solicitudes de cambio, y que las apruebe o rechace en función de las consecuencias previstas.

Los pasos que pueden ser definidas en un proceso de gestión de cambios son estas:



El paso 5º (Realizar el control integrado de cambios) contendrá a su vez estas cuatro etapas:



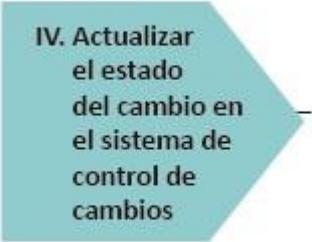
- ¿Está dentro del Acta de Constitución del Proyecto? Puede ser un proyecto completamente **nuevo**.
- ¿Es **beneficioso** o **necesario**? Si **NO** lo es, no debe aprobarse.
- Cualquier cambio que sea un **riesgo** previamente identificado debe ser manejado como parte de la gestión de riesgos, no mediante el proceso de gestión de cambios.



- Incluye **acciones** para disminuir más las amenazas, aumentar las oportunidades, comprimir el cronograma, cambiar la forma de realizar el trabajo, ajustar la calidad, recortar el alcance para que el efecto del cambio sea minimizado...



- Si el cambio **no afecta** al Plan para la Dirección del Proyecto, las líneas base, las políticas/procedimientos de la organización, el Acta de Constitución del Proyecto, el contrato o el enunciado de trabajo, la política de gestión de cambios puede permitir que el cambio lo apruebe el Director de Proyecto.
- Si el cambio **sí afecta** a dichos documentos clave, debe pasar por el **comité de control de cambios**.



IV. Actualizar el estado del cambio en el sistema de control de cambios

- Ayuda a que todos conozcan el estado del cambio. Si el cambio no es aprobado, las razones de dicho rechazo también deben documentarse.

Gestión del Cronograma

En el Grupo de Procesos de Seguimiento y Control, el Director de Proyecto deberá realizar el proceso de controlar el cronograma, en lo que respecta al Área de Conocimiento de Gestión del Cronograma.

A la hora de controlar el cronograma del proyecto, el Director de Proyecto no debería pasar demasiado tiempo resolviendo problemas, ya que éstos debieron ser tratados en la correspondiente Gestión de Riesgos.

El objetivo es que el Director de Proyecto pueda anticiparse a los retrasos antes de que ocurran para poder tomar decisiones anticipadas. ¿Cómo podemos saber el día 5 de proyecto (de un proyecto de 8 meses) los posibles retrasos que habrá?

Es recomendable diseñar un modo ágil y rápido por el cual diariamente cada participante pueda informar acerca del grado de avance de sus tareas asignadas.

Para conocer el estado real en el que se encuentra el proyecto en cada momento preguntaremos por:

Grado de avance de la tarea (AT): con el fin de evitar el aspecto subjetivo de este dato en algunas organizaciones se utilizan sólo tres posibilidades:

- 0% de avance: en caso de que la tarea no esté aún ni asignada ni comenzada.
- 50% de avance: si la tarea está asignada y lista para comenzar.
- 100% de avance: si la tarea ya está finalizada por completo y la persona puede pasar a la siguiente tarea.

De este modo podremos tener por ejemplo avances globales del 30%, al consolidar la información de todas las tareas del proyecto.

Este dato deberemos compararlo con el grado de avance esperado en ese mismo día, según la planificación: ¿qué tareas esperábamos tener hoy asignadas, cuántas finalizadas y cuántas sin asignar? La comparación entre estos dos datos nos informará del estado del proyecto a nivel global: adelantado, en tiempos o retrasado.

Pendiente por finalizar (PPF): Cuando se asigna una tarea el responsable de realizarla, a medida que avanza, puede tener una idea de si la estimación fue ajustada a la realidad o si es necesario hacer cambios.

Desde el primer día se pide la información de tiempo pendiente para finalizar. Con este dato, sumado al tiempo ya dedicado a la tarea, podremos saber si la estimación realizada en la planificación se va a cumplir o si, por el contrario, va a haber adelantos o retrasos.

Cuando hicimos la planificación teníamos los siguientes datos:

- Fecha planificada de inicio de la tarea.
- Fecha planificada de fin de la tarea.
- Duración estimada de la tarea.

En el momento de recopilar información real de avance del proyecto pediremos:

- Grado de avance esperado en la fecha actual.
- Grado de avance real.
- Fecha real de inicio.
- Tiempo ya dedicado a la tarea.
- Tiempo pendiente por finalizar o fecha estimada de finalización.

De este modo, si la información se recoge de forma ágil y se consolida para todo el proyecto podremos saber desde el inicio si ya hay retrasos previstos, antes de que ocurran.

Si el proyecto no se atiene al cronograma elaborado en el Grupo de Procesos de Planificación, se considerará que ha fracasado. Por ello, el control del cronograma también quiere decir que el Director de Proyecto debe investigar qué cuestiones están provocando cambios y procurar actuar sobre esas cuestiones en origen.

Si el Director de Proyecto ve claro que el proyecto no va a cumplir con el cronograma estimado y que ello es absolutamente vital para el éxito del proyecto, puede recomendar su finalización antes de que siga costando más recursos a la organización.

Gestión del Coste

Durante el Grupo de Procesos de Seguimiento y Control, el Director de Proyecto deberá llevar a cabo el proceso de controlar el coste, en lo que respecta al Área de Conocimiento de Gestión del Coste.

El Director de Proyecto controlará los costes utilizando información sobre el progreso del proyecto. Para evaluar si el proyecto avanza correctamente podrá utilizar la técnica de medición del **Valor Ganado** (Earned Value).

IMPORTANTE: En realidad, esta técnica es útil para controlar, además del coste, el alcance y el cronograma del proyecto. Vamos a ver dicha técnica en este apartado de Gestión del Coste, pero

realmente el valor ganado se puede utilizar para medir el progreso del proyecto respecto de las tres líneas base.

Para trabajar con la técnica de medición del Valor Ganado utilizaremos tres conceptos:

- Valor Planificado (**PV**) o Planned Value: Es el valor del trabajo previsto realizar de acuerdo a la línea de base hasta el día del análisis. Representa el coste de todo el trabajo que se planificó tener terminado para la fecha de análisis.
- Coste Real (**AC**) o Actual Cost: Es el valor real de los costes ya imputados hasta el día del análisis.
- Valor Ganado (**EV**) o Earned Value: Es el valor atribuido en costes, a las tareas ya realizadas hasta el día del análisis.

Aplicando estos cálculos podemos determinar:

- Variación del Cronograma: **SV** = EV – PV >0
 - Adelantado respecto a la planificación.
 - <0 Retrasado respecto a la planificación.
- Variación del Coste: **CV** = EV – AC
 - 0 Ahorros.
 - <0 Sobrecostes.
- Índice del Rendimiento del Cronograma: **SPI** = EV / PV
 - 1 Adelantado respecto a la planificación.
 - <1 Retrasado respecto a la planificación.
- Índice del Rendimiento del Coste: **CPI** = EV / AC

- 1 Ahorros.
- <1 Sobrecostes.

- Estimación a la Terminación: **EAC** = BAC / CPI

(Siendo BAC el Presupuesto hasta la Conclusión –Budget at Completions decir, el presupuesto total del proyecto)

En el siguiente ejemplo podemos ver el método EV en acción:

Imaginemos que tenemos un proyecto para ejecutar en cuatro semanas y que el presupuesto es de 100.000 euros. Al finalizar la tercera semana recogemos información acerca del avance y vemos que se ha completado sólo el 50 % del trabajo.

De acuerdo a la planificación se debía haber realizado el 75%. Además, sabemos que los costes actuales del proyecto ascienden a 90.000 euros.

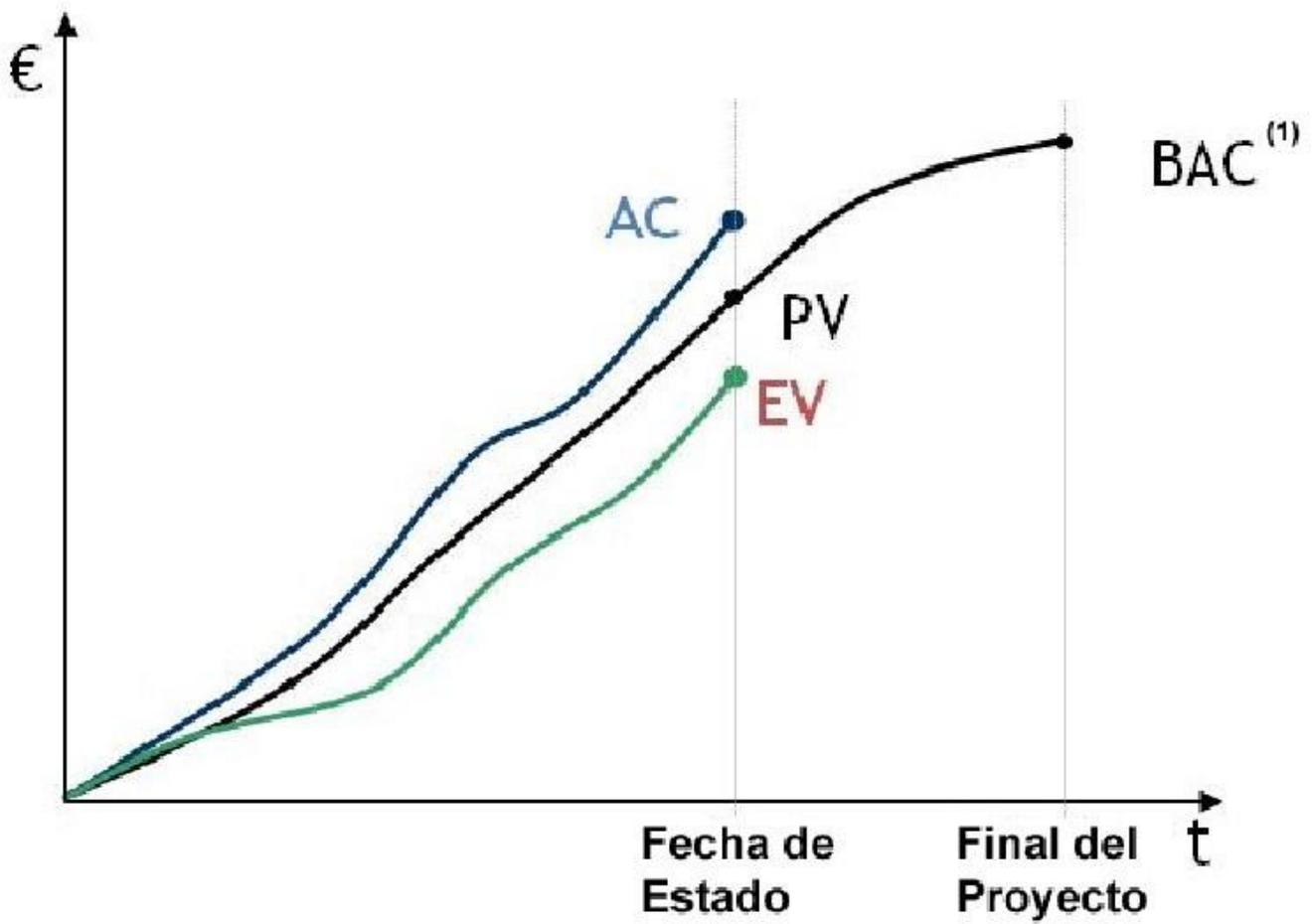
¿Cuál será el estado de salud completo del proyecto?

En este ejemplo, VP (el Valor Planificado) o PV= 75.000 euros. Según la planificación, el equipo debe haber realizado el 75% de progreso del proyecto. El VP puede calcularse multiplicando el porcentaje planificado para la fecha de análisis por presupuesto del proyecto.

PV = Porcentaje Planificado (%) x el Presupuesto del Proyecto = 75% x 100.000 = 75.000 euros

El Valor Ganado (**EV**) es determinado multiplicando el porcentaje actual completado por el presupuesto del proyecto. El Valor Ganado determina la cantidad del presupuesto del trabajo realizado al momento del análisis.

Finalmente, el Coste Actual (**AC**) para lograr 50% del proyecto ha sido de 90.000 euros. Este dato se consigue recogiendo información financiera de los costes reales en los que ya se ha incurrido.



La Variación del Coste para este proyecto es:

$$CV = 50.000 \text{ euros} - 90.000 \text{ euros} = -40.000 \text{ euros}$$

La Variación del Cronograma es:

$$SV = 50.000 - 75.000 = -25.000 \text{ euros}$$

El Índice de Rendimiento del Coste es:

$$\text{CPI} = 50.000 / 90.000 = 0,56$$

El Índice de Rendimiento del Cronograma es:

$$\text{SPI} = 50.000 / 75.000 = 0.67$$

Ambos índices son menores de 1. Está claro que el proyecto necesita ser examinado. Si el proyecto continúa con esta tendencia le costará a la compañía un total de 180.000 euros en lugar de los 100.000 presupuestados.

Para calcular la Estimación a la Terminación (EAC) se divide el presupuesto original por el índice de rendimiento del coste (esta es la fórmula más básica aunque hay otras formas de determinarlo).

$$\text{EAC} = \text{BAC}/\text{CPI}=100.000 / 0.56 = 180.000 \text{ euros}$$

Al revisar el coste y las variaciones del cronograma es normal que el gestor del proyecto quiera ver que las variaciones sean cero o mayores que cero.

Las variaciones positivas indican un ahorro en el costo o eficiencia en el tiempo. Sin embargo, estos datos deben ser examinados para confirmar que el costo o la eficiencia en el cronograma sean correctos.

Además, los gestores querrán que los indicadores de rendimiento sean iguales o mayores que 1. Por debajo de 1 significará que el proyecto lleva retraso y/o que se han incurrido en más costes de los previstos.

Es habitual mantener informado a todas las personas del proyecto con algo más sencillo de comprender que estos índices de rendimiento y estos indicadores. Por ello en muchos casos se trabaja con un código de semáforos o símbolos.

Si el CPI y/o el SPI son = 1 quiere decir que el proyecto avanza según lo planificado, por lo que podrá aparecer un color verde para cada uno de los indicadores. Si son mayores que 1 significará que hay ahorro o un avance mayor de lo esperado, por lo que se puede añadir al verde un símbolo de excelencia u optimismo.

Se pueden adjudicar colores de alarma amarillo y rojo, a medida que los indicadores van siendo menos favorables, por ejemplo: amarillo entre 0,99 y 0,85 y rojo por debajo de 0,85.

Cierre del Proyecto

El Cierre del proyecto significa la finalización formal del mismo. El Grupo de Procesos de Cierre lo integran todos los procesos diseñados para poner fin a todas las actividades de todos los Grupos de Procesos del proyecto, para finalizar formalmente el mismo.

El cierre del proyecto implica:

- Actividades administrativas y cierre financiero-contable del proyecto (firma, archivado, finalización de contratos o documentos).
- Actividades técnicas de confirmación de aceptación del producto final.
- Actividades para transferir el producto a los usuarios.
- Actividades para solicitar feedback al cliente y medir su satisfacción.

Otras acciones también relacionadas con el cierre del proyecto son:

- Informe final que muestre el éxito del proyecto.
- Actualizar registros históricos (lecciones aprendidas, archivos de información/documentación, cartas, correspondencia, e-mails...).
- Aprobación formal / aceptación formal de entregables finales del proyecto.
-

Liberar recursos para que puedan ser utilizados en otros proyectos o en sus respectivas direcciones/gerencias.

- Celebración del éxito del proyecto (acción recomendada por el PMI como elemento de recompensa y motivación).

Las causas por las que llegamos al cierre del proyecto pueden ser:

- La fase de proyecto ha sido completada. Se ha completado con éxito una fase del proyecto.
- El proyecto ha sido completado. El proyecto entero ha sido completado con éxito.
- El proyecto ha sido terminado. El proyecto ha sido finalizado voluntariamente sin haber sido completado, porque el Project Manager considera imposible su éxito y es preferible no seguir malgastando recursos de la organización.

El cierre también significa que las adquisiciones deben ser cerradas. Por adquisiciones, PMBOK® entiende todas las compras/alquileres de bienes y servicios que van a ser adscritos al proyecto.

Las actividades desarrolladas en la Gestión de las Adquisiciones deben finalizarse. Deben ser cerradas todas las reclamaciones abiertas, pagado cualquier pago pendiente por adquisiciones en el proyecto y resolver todas las cuestiones que queden pendientes a nivel financiero y/o contable.

Es necesario completar los contratos o, en su caso, rescindirlos para dejar todos los temas cerrados. También es imprescindible asegurarse de que el proyecto no requiere la dedicación de más recursos para formalizar el cierre.

Los proyectos son oportunidades de aprendizaje, mejora e innovación. Pero sólo ocurrirá si existe un momento para la reflexión. Por ello, es clave la realización de reuniones de cierre, donde todos los participantes puedan recoger lecciones aprendidas del proyecto que finaliza (tanto por los errores y problemas que se han vivido como por los éxitos conseguidos).

Cada individuo podrá llevarse un aprendizaje personal y la organización podrá extender las buenas prácticas a proyectos posteriores.

La prisa por comenzar nuevos proyectos y el haber conseguido ya los resultados, hace que esta actividad de cierre no se realice en la mayoría de los proyectos. En realidad, se está perdiendo una oportunidad de aprendizaje de gran valor para todos.

El Director de Proyecto tiene en el cierre una oportunidad única de aprendizaje sobre su rol como gestor si pide feedback a clientes, accionistas y resto del equipo. Cada integrante del equipo puede recibir también feedback que le permita plantearse retos de desarrollo para el futuro.