

## Administración de Proyectos de Software - PMI

**Tema: Cierre de Proyectos**

**Autor: Mario Hernández**

# Administración de proyectos de software PMI

## Proceso de Cierre de Proyecto o Fase

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.

Cierre de proyecto o fase es el proceso de finalizar todas las actividades vinculadas a los grupos de procesos de gestión de proyectos, para formalmente completar el proyecto o fase. Al cerrar el proyecto, el gerente de proyecto debe revisar toda la información previa de los cierres de fases anteriores, para estar seguro de que todo el trabajo está completo y que el proyecto ha cumplido sus objetivos. En razón a que el alcance del proyecto fue definido en el Plan de Proyecto, el Gerente de Proyecto revisará el documento en mención para asegurarse de la finalización antes de considerar el cierre de proyecto. El proceso de cierre de proyecto o fase también establece el procedimiento para investigar y documentar las razones para las acciones tomadas, si es que un proyecto es terminado antes de su finalización.

Esto incluye todas las actividades necesarias para un cierre administrativo del proyecto o fase, incluyendo metodologías paso a paso que direccionan:

- Acciones y actividades necesarias para satisfacer criterios de finalización o terminación para la fase o proyecto.
- Acciones y actividades necesarias para transferir los productos, servicios o resultados del proyecto a la próxima fase o a producción y/o operación.
- Actividades necesarias para recoger registros de proyecto o fase, auditar el éxito o falla del proyecto, reunir lecciones aprendidas y archivar información del proyecto para uso futuro de la organización.

# Administración de proyectos de software PMI

## Desarrollo del documento de Cierre de 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 como 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.

# Administración de proyectos de software PMI

ENTREGABLE	ESTADO FINAL
Plan de Instalación del sistema	Cerrado
Sistema de información configurado, implementado libre de errores	Cerrado
Parametrización definida y registrada en el sistema para la CUC	Cerrado
Políticas para la administración de parámetros de la solución	Cerrado
Plan de migración de datos	Cerrado

Indicar qué medidas se han puesto en marcha para completar entregables pendientes, si ellos son aún requeridos.

## 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. A manera de ejemplo se refleja una sección de la tabla en mención incluida en el entregable de un proyecto real (note que en el plan de calidad aparece una tabla por cada entregable, aquí solo se incluye una única tabla con todos los entregables)

# Administración de proyectos de software PMI

ENTREGABLE	ACTIVIDAD DE CONTROL DE CALIDAD
<p>Sistema de información configurado, implementado libre de errores</p>	<p>El DBA validó número, tipo y estado de objetos de la Base de Datos.</p> <p>Se verificó el ingreso exitoso al sistema desde una estación cliente.</p> <p>Se validó cumplimiento de lista de verificación de la instalación.</p>
<p>Documento de especificación de datos requeridos por la solución</p>	<p>Se validó que la información requerida por SINU fuese coherente con el modelo de datos del aplicativo.</p> <p>Se verificó claridad de la semántica propia de cada dato o metadato.</p> <p>Se chequeó que la información requerida por SINU soportase la implantación de los procesos de negocio que adelantan la academia y la administración.</p>
<p>Plan de capacitación de SINU</p>	<p>Se validó que contemplase tipo y niveles de capacitación contratados de acuerdo a los términos de la propuesta.</p> <p>Se realizó verificación de alcance para cada uno de los cursos contemplados en el plan.</p> <p>Se validó coherencia de asociación de tipo de usuario con la orientación de cada tópico.</p> <p>Se realizó chequeo de clara definición de requisitos asociado a cada curso.</p> <p>Se realizó verificación de completa especificación de recursos tecnológicos o logísticos necesarios para adelantar la capacitación.</p> <p>Se validó que existiese una clara</p>

# Administración de proyectos de software PMI

ENTREGABLE	ACTIVIDAD DE CONTROL DE CALIDAD
	<p>identificación de fuentes y volúmenes de datos de prueba que serían cargados para la capacitación.</p> <p>Se verificó que el plan tuviese cobertura en material de guía para el instructor y para los estudiantes, así como mecanismos de seguimiento y evaluación.</p> <p>Se verificó completitud y pertinencia de la programación de la capacitación.</p>

## 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

# Administración de proyectos de software PMI

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 provisiones 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.

# Administración de proyectos de software PMI

## Bibliografía

Palhan, S. "Managing Projects: Conception, Definition, Planning, Execution, Closing, Handover," New Dawn Press 2005.

Scotto, M. "Project Budgeting: The Key to Bringing Business Projects in On Time and On Budget," Project Management Journal (March 1996).

Stewart, Robert B. "Value Optimization for Project and Performance Management," John Wiley & Sons 2010.

Westland, Jason "The Project Management Life Cycle: A Complete Step-By-Step Methodology for Initiating, Planning, Executing & Closing a Project Successfully," Kogan Page 2006.

Willians, T. "Post-Project Reviews to Gain Effective Lessons learned," Project Management Institute 2007.