

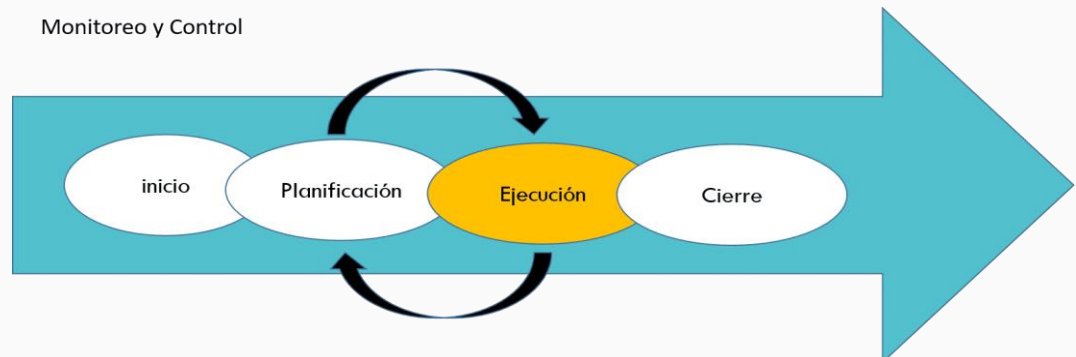
Módulo 4. Documentos del control, ejecución y cierre del proyecto

Introducción

En los módulos anteriores se han revisado los documentos de inicio y planificación que sirven de entrada para las etapas de ejecución, monitoreo y control, y cierre.

Luego de finalizar con los documentos y las actividades de planificación, se está en condiciones de iniciar la etapa de ejecución propiamente dicha y lo que respecta a monitoreo y control.

Figura 1: Ejecución, monitoreo y control del proyecto



Fuente: elaboración propia.

Las actividades de ejecución se deben monitorear con mayor detalle, ya que es el momento en que mayor avance del proyecto se realiza y donde participan la mayor cantidad de recursos: es cuando se crea el producto o servicio.

El plan de gestión de proyecto y todos sus planes secundarios, líneas bases y otros documentos creados y aprobados durante las actividades de planificación son la guía para llevar adelante las actividades de ejecución.

Unidad 4.1. Documentos de la ejecución y control

4.1.1 Reporte de estado del proyecto

El reporte de estado del proyecto es un documento cuyo propósito es comunicar el avance del proyecto y brindar información relevante en forma resumida, indica claramente si el proyecto está marchando o no de acuerdo con lo planeado y por qué. El reporte de estado es resumen de lo que ha sucedido con los recursos asignados al proyecto para desarrollar el producto, servicio o entregable.

El contenido de un reporte de estado depende del tipo de proyecto y de la cultura organizacional de las empresas que conforman al equipo del proyecto. Otros factores que influyen en el contenido y formato son el tamaño del proyecto, la importancia e impacto en la organización, el nivel de exposición y los requerimientos específicos por parte del cliente o de la dirección.

Los aspectos básicos que un reporte de estado debe informar o contener son:

- El avance a la fecha: reporta una comparación entre lo planificado y lo ejecutado realmente. Se puede aplicar la técnica de valor ganado, a través de la utilización de indicadores gráficos como los semáforos. Para lo cual, se deben definir los criterios con los que se aplicará cada color.
- Logros: interpretación de las cifras que explique coherentemente lo transcurrido para llegar a los resultados actuales.
- Próximos pasos: acciones que serán realizadas en el próximo periodo con el propósito de corregir o prevenir desviaciones del proyecto

A fin de que el reporte de estado sea útil y brinde información valiosa, se debe considerar que existen diversos factores que pueden influir significativamente en el éxito o fracaso de los proyectos.

Los factores que debemos informar en el reporte de estado podrían ser:

- Cronograma: informar el avance del proyecto por medio del cronograma.
- Presupuesto: revisar el avance del presupuesto según lo planificado.
- Riesgos: analizar los riesgos identificados y la gestión realizada.

Otros factores que se debe contemplar incluir o no, dependiendo del tipo de proyecto y de los receptores del reporte de avance, son:

- Comunicación: mostrar actualizaciones de la gestión de interesados.
- Gestión de la calidad: de acuerdo con lo definido en el plan de gestión de calidad, mostrar el estado según las métricas de calidad definidas.
- Recursos: informar la utilización de los recursos, esfuerzo real vs. esfuerzo planificado, etcétera.
- Cambios: detalle de cambios solicitados, aprobados y rechazados.
- Todo aspecto que se considere crítico dentro del ámbito del proyecto.

Un reporte de estado brinda información resumida de la actualidad del proyecto, permite que los receptores tengan una visión clara del estado del proyecto, información sobre el progreso, las dificultades y problemas por las que ha pasado el proyecto.

La gestión de riesgos se nutre de la información de avance y problemas comunicados en el reporte de estado lo que conlleva a una efectiva gestión de estos.

El reporte de estado, además, permite conocer los posibles desvíos del proyecto y cuán probable es cumplir, por ejemplo, con las fechas planificadas, con la calidad del producto o servicio objetivo del proyecto.

Brindar información de estas características les permite a las organizaciones participantes aplicar acciones correctivas o preventivas a fin de encausar el proyecto según lo planificado, anticiparse a futuros problemas y detectar áreas críticas a reforzar o encaminar.

Todo documento debe cumplir una serie de requisitos desde el punto de vista de la redacción, pero en lo que respecta al reporte de estado, la información contenida debe reunir las siguientes características:

Tabla 1: Características del reporte

Comprensible	Relevante	Confiable	Oportuna
Lenguaje sencillo y claro.	Información necesaria, sin exceso o escasez.	Información verdadera, de fuentes confiables.	Entregado en momento oportuno y con agilidad suficiente.

Fuente: elaboración propia.

El contenido del reporte de estado podría ser acorde a la siguiente lista, pero dependerá de las características del proyecto y de las organizaciones participantes:

- Estado general del proyecto que muestre avance planificado vs. avance real del proyecto.
- Descripción y estado de los acuerdos y compromisos que debieron avanzar desde el último reporte de estado o del período que se está informando.
- Fases o entregables: informar sobre el avance, presupuestos, costos, fechas de inicio, fin de cada una de las fases o entregables del proyecto.
- Hito y logros cumplidos o alcanzados durante el período.
- Descripción de los problemas detectados con el detalle de los pasos a seguir para su resolución.
- Detalle de riesgos con su correspondiente análisis y detalle de gestión.
- Próximos pasos que den cuenta de las actividades relevantes y claves para el éxito del proyecto

A fin de realizar un reporte de estado acorde a las necesidades, se debe evaluar qué información incluir, esto dependerá de quienes sean los receptores del reporte. Se debe conocer o saber a quién está dirigido. En algunas organizaciones se crean varios reportes, los cuales muestran la información de los mismos proyectos, pero con mayor o menor detalle dependiendo del destinatario.

Pueden existir reportes de estado dentro del contexto del proyecto, en el cual la información será lo más detallada posible; reportes de estado en el contexto de la oficina de gestión de proyectos, la cual concentra la información de todos los proyectos en curso (en dicho caso, la información no es tan detallada pero sí contundente y clave para dar visibilidad de cada uno de los proyectos) y, también, hay reportes que son dirigidos a la dirección, en dicho caso el contenido es más crítico, porque deben brindar información clave pero lo más resumida posible.

A modo de ejemplo, se muestran distintas secciones de un tablero de control que puede servir como reporte de avance.

Tabla 2: Tablero de control

INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO									
País			Práctica						
Nombre del proyecto			PM Remoto						
N° PA Argentina			Tipo de contrato						
Tipo de proyecto			Complejidad						
Fecha estimada inicio			Fecha estimada cierre						
Fecha real de inicio			Fecha real cierre						
Margen ventas			Margen inicial PM						
Esfuerzo ventas (días)			Esfuerzo estimado PM (días)						
Margen Actual			Margen EAC						
INDICADOR		UMBRAL		INDICADOR		UMBRAL			
		DESDE	HASTA			DESDE	HASTA		
DATOS INICIALES DEL PROYECTO									
RECURSOS Y COSTOS									
Desvío de Margen Inicial (ventas vs. PM)		0,00%	-5%	5%	Desvío inicial de esfuerzo (ventas vs. PM) en días		0,00%	-10%	10%
PERFORMANCE DEL PROCESO									
Adherencia al proceso de Ventas		83%	80%	100%					
DATOS DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO AL DD - MM - AAAA									
RECURSOS Y COSTOS									
Desvío facturación (días)		-0,02%	0%	15%	Desvío facturación (USD)			0%	15%
Backlog (días)		56%	75%	100%	Backlog (USD)		183458,73	75%	100%
Desvío Margen Actual		#DIV/0!	-5%	5%	Desvío margen EAC		#DIV/0!	-5%	5%
Desvío Esfuerzo por Fase (promedio)		50%	0%	10%	Desvío esfuerzo por requerimiento (promedio)		46%	0%	10%
Productividad		0,00%	0%	20%	Desvío esfuerzo por tarea (promedio)			0%	10%
CRONOGRAMA Y PROGRESO									
Exposición de Riesgos (top 5)		31,6	0	30	Desvíos del proyecto según avance		0%	0	10
Desvío de fechas de hitos (promedio)		0,00	0	10					
CRECIMIENTO Y ESTABILIDAD									
Cambios reportados como defectos		0%	0	20	Volatilidad de requerimientos		107%	0%	10%
Variación de esfuerzo (en días)		20%	-10	10	Tamaño del proyecto				
CALIDAD DEL PRODUCTO									
Cobertura del testing			80%	100%	Inyección de Errores		0%	0%	20%
Calidad del Desarrollo		0	Dentro del umbral aceptable		Calidad diseño funcional			80%	100%
PERFORMANCE DEL PROCESO									
Adherencia al proceso de Startup		73%	80%	100%	Adherencia al proceso de Ejecución			80%	100%
DATOS DE FINALES DEL PROYECTO									
RECURSOS Y COSTOS									
Desvío final de esfuerzo (ventas)		#DIV/0!	-10%	10%	Desvío final de esfuerzo (PM)		#DIV/0!	-10%	10%
Desvío de Margen final (ventas)		#DIV/0!	-5%	5%	Desvío de Margen final (PM)		#DIV/0!	-5%	5%
CALIDAD DEL PRODUCTO									
Tasa de errores Final			0	5%					
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE									
Calidad del Test			80%	100%	Nivel de satisfacción		0,00	Dentro del umbral aceptable	
Satisfacción de recursos									
PERFORMANCE DEL PROCESO									
Adherencia al proceso de Cierre			80%	100%					

Fuente: elaboración propia.

La información contenida en el ejemplo es resumida y precisa sobre los principales indicadores de un proyecto, pero lograr armar un tablero de control de estas características implica alimentar la planilla o herramienta a fin de que pueda generar las comparativas y sus respectivos análisis.

Otros gráficos que pueden conformar un reporte de estado podrían ser los siguientes:

- Análisis del margen establecido para el proyecto: se analiza por cada periodo definido para identificar dónde ocurren las variaciones.

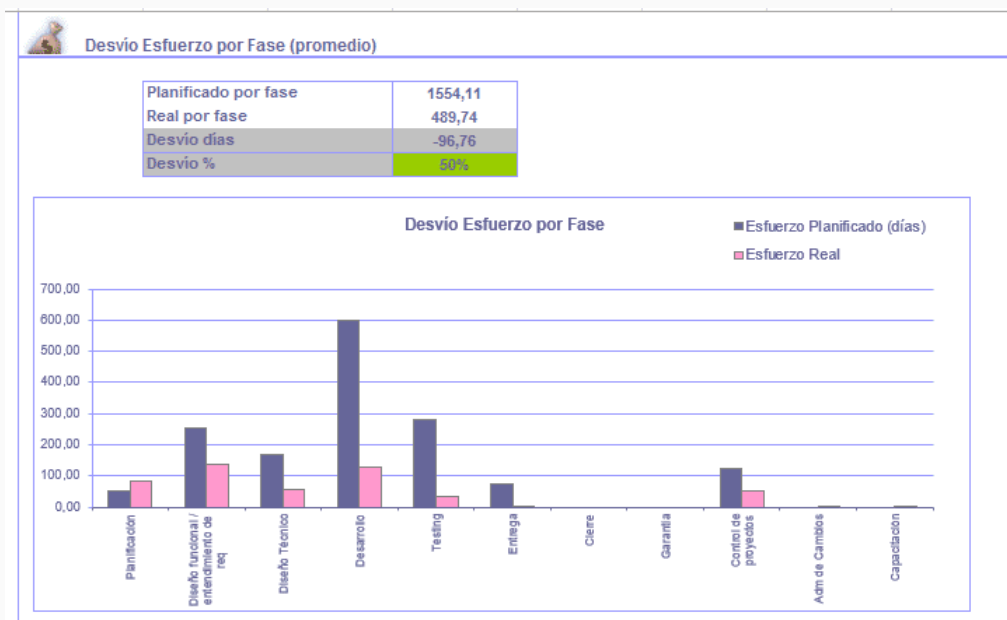
Figura 2: Análisis del margen



Fuente: elaboración propia.

Análisis de los desvíos (planificado vs. real) a nivel de esfuerzos por cada una de las fases del proyecto.

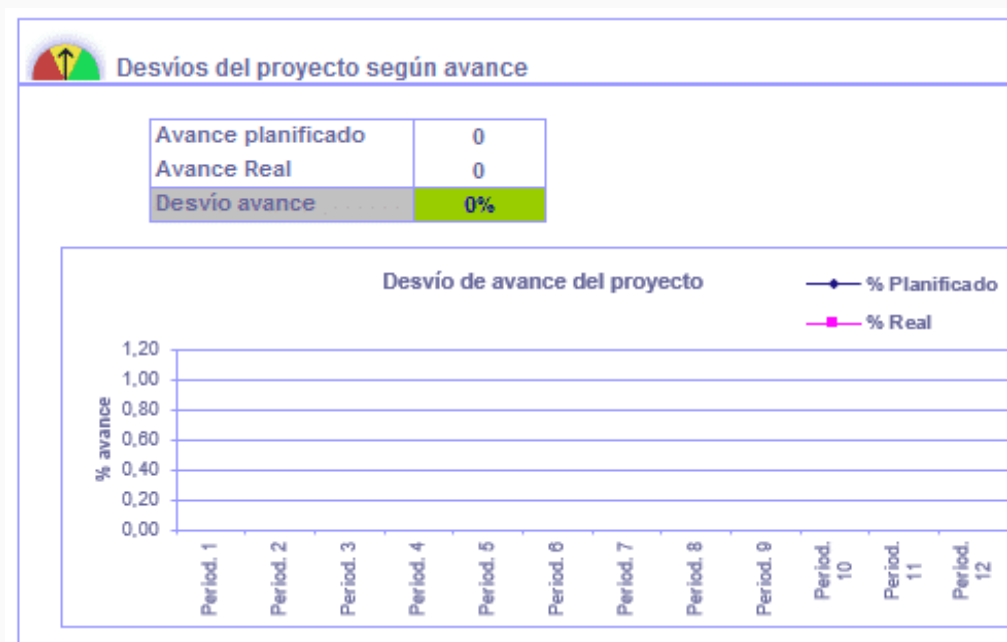
Figura 3: Análisis de desvíos



Fuente: elaboración propia.

- Análisis del avance del proyecto.

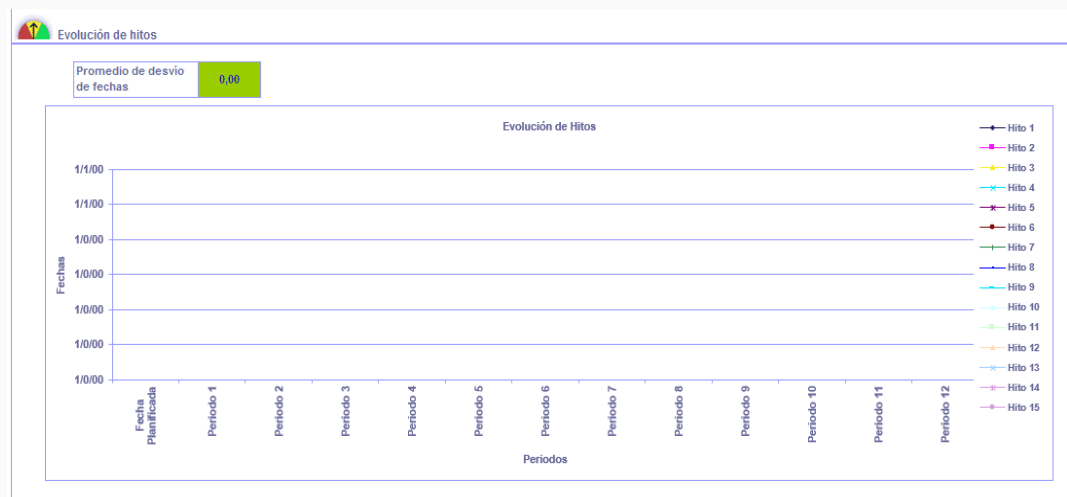
Figura 4: Análisis del avance



Fuente: elaboración propia.

- Análisis de evolución de los hitos del proyecto.

Figura 5: Análisis de hitos



Fuente: elaboración propia.

4.1.2 Reporte de estado para el comité directivo

Un reporte de estado para el comité directivo debe contener información clave, pero resumida. Los destinatarios de este reporte necesitan la información de avance, pero debido a su ubicación en su pirámide de la organización, requieren de información concisa y precisa.

Existen diversos formatos que se pueden aplicar para el reporte de estado para el comité directivo, pero puede suceder que se defina un formato y el directorio solicite cambios con el objetivo de obtener la información que requiere de los proyectos.

Deben ser resumidos y gráficos; todo lo que brinde información en donde se compara real vs. planificado en lo que respecta a alcance, costos, etcétera.

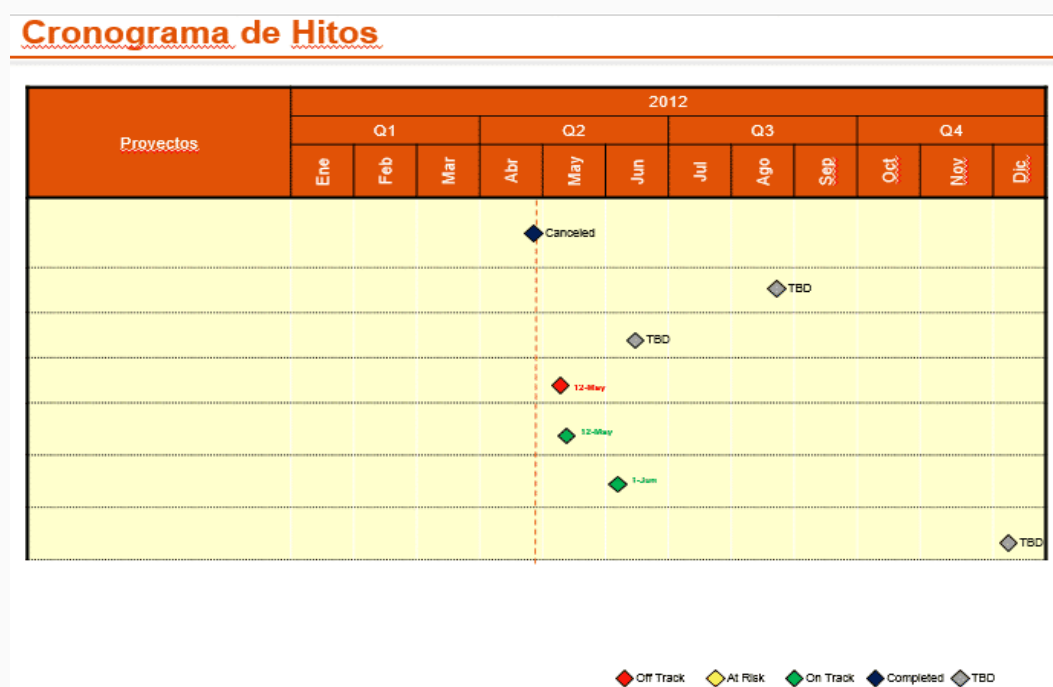
Dentro del contexto de una oficina de gestión de proyectos se brindan reportes de estado de todos los proyectos de la organización. En este caso, la información es aún más resumida. A continuación, se muestra un ejemplo de reporte de estado para el comité directivo. En este ejemplo hay información de todos los proyectos de una organización.

Figura 6: Estado de proyecto

Estado de Proyectos			
<i>Novedades del Período:</i>			
Finalización proyectos:			
Dirección	Programa	Estado	Resumen
		<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; background-color: yellow;">At Risk</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; background-color: red; color: white;">Off Track</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; background-color: green; color: white;">On Track</div>	

Fuente: elaboración propia.

Figura 7: Cronograma de hitos



Fuente: elaboración propia.

4.1.3 Formulario de pedido de cambio

La gestión de cambios se ejecutará según lo definido en el plan de gestión de cambios y el plan de gestión de alcance. Ambos planes deben ser aplicados al proyecto para poder controlar los cambios que surjan a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Los cambios existen y deben ser gestionados en forma correcta para no afectar negativamente al proyecto. Existe la opción de que algunos cambios

sean rechazados por diversos motivos, los cuales el comité de control de cambios deberá justificar.

Uno de los aspectos que se deben definir en el plan es la forma en que se solicitarán los cambios y cómo se aprobarán. También se incluye el formato del formulario de solicitud de cambio.

El formulario debe contener toda la información que el comité requiera para analizar el cambio solicitado. Al margen del contenido, lo más importante es que sean aprobados o rechazados por el comité. En caso de ser aprobados, se deben actualizar los factores que fueron impactados por el cambio, es decir, alcance, tiempo, cronograma, costos, etcétera.

Si los cambios son rechazados, se debe informar a quien corresponda que no serán concretados dentro del contexto del proyecto y notificar cuáles fueron los motivos.

Tabla 3: Control de cambios. Formulario de cambio genérico.

CONTROL DE CAMBIOS			
Nombre del Proyecto:			
Solicitante del cambio:			
Responsable del cambio:			
Fecha:	Día _____	Mes _____	Año _____
Descripción de Cambios	Tipo de cambio (Medio, Medio Alto, Alto)	Donde se aplica el cambio	
Observaciones:			
_____ Responsable de cambios		_____ Solicitante	

Fuente: elaboración propia.

4.1.4 Minuta de reunión

Las minutas de reunión se originan en base a las notas que se toman durante la reunión. Luego, es distribuida entre los participantes y los interesados para que

todos los receptores estén al tanto de los temas tratados, las decisiones tomadas, los acuerdos y los planes de acción.

Cada uno de los receptores de la minuta debe leerla y puede objetar cualquier punto del contenido, ya sea por estar mal redactado, por no corresponder, etcétera. En caso de que la minuta no sea rechazada o no se reciban comentarios, pasa a considerarse como documento válido y formal del proyecto.

Al momento de iniciar la reunión, se debe designar a un responsable para redactar la minuta y luego publicarla. Es recomendable que la persona designada no sea la misma que dirija la reunión.

A fin de no perder detalle de lo sucedido, es recomendable que la minuta sea redactada durante la reunión y que luego, sin dejar pasar mucho tiempo, se termine de redactar, dándole un formato adecuado; así se evita la pérdida de contexto de la reunión. No solo es importante su pronta finalización sino su rápida distribución, ya que puede contener fechas de vencimientos y responsables designados que deben accionar para cumplir con los acuerdos.

En muchos casos estas minutas son consideradas como un documento burocrático carente de utilidad, esto es así porque no se usan de manera correcta y eficiente. El objetivo de las minutas de reunión es ahorrar y optimizar tiempo, no perderlo.

Las minutas de la reunión deben incluir:

1. Fecha.
2. Hora y lugar de la reunión.
3. Asistentes (detalle de presentes y ausentes, asistencia obligatoria u optativa).
4. Temas de discusión importante que deben estar en la lista.
5. Observaciones claves:
 - Decisiones.
 - Planes de acción.
6. Las notas deben ser solo una visión general de los puntos más importantes de la discusión.
7. Para cada plan de acción, se deben detallar:

- Personas responsables de cumplirlo.
- Fecha de vencimiento.

Unidad 4.2 Documentos del cierre del proyecto

Luego de haber pasado por las actividades de inicio, planificación, ejecución y monitoreo, se ubica la instancia de cerrar el proyecto. Si todo salió bien, si se han cumplido los objetivos del proyecto, se realiza el cierre. Si existieron diversos problemas puede suceder que se decida cancelar el proyecto, pero aun cuando es cancelado, hay que realizar el cierre formal, ya que nunca se sabe si en algún momento se podrá retomar o pueda servir como punto de partida para futuros proyectos.

En la mayoría de las organizaciones, la fase de cierre se inicia cuando se completa la ejecución del proyecto y el cliente acepta el resultado. La finalidad de realizar el cierre formal del proyecto, al margen de ser un buen momento para verificar el cumplimiento de objetivos y criterios de éxitos, es analizar todo lo sucedido y aprender de la experiencia que ha generado realizarlo.

Algunas de las actividades contempladas en este momento del proyecto podrían ser:

- Organizar y archivar documentación del proyecto.
- Recibir y hacer los pagos finales.
- Realizar reuniones de evaluación posteriores a la terminación del proyecto.
- Obtener la firma del certificado de cierre del proyecto.
- Evaluar los recursos y coordinar su liberación.
- Realizar una sesión de lecciones aprendidas y documentarlas.
- Definir acciones para los aspectos que surgen a mejorar.
- Cerrar adquisiciones, asegurar la finalización de todos los acuerdos y contratos.
- Transferir el conocimiento al cliente.

En resumen, el proceso consiste en revisar toda la información generada durante las fases del proyecto para asegurarse de que todo el trabajo del proyecto esté completo, finalizar las relaciones contractuales, que el proyecto haya cumplido con

los entregables y sus objetivos, y que el cliente haya aceptado el producto o servicio final resultante del proyecto.

A fin de formalizar estos aspectos, el director del proyecto y su equipo deben realizar un reporte de cierre.

4.2.1 Reporte de cierre

Una práctica recomendada en el cierre de todo proyecto (o fase) es elaborar un reporte de estado final o reporte de cierre. El objetivo de este reporte es realizar un análisis final del proyecto y resumir los logros, los inconvenientes, los cambios, así como también los beneficios que deja a la organización. Este reporte formaliza el fin del proyecto.

En la práctica, la mayoría de las veces no se realiza el cierre formal del proyecto debido a que el equipo inicia con otro proyecto, por falta de tiempo o por no tener la total conformidad del cliente. En cualquiera de los casos, es un riesgo muy alto no realizar esta actividad porque deja muchos aspectos sin concluir que a futuro pueden devenir en grandes consecuencias, sobre todo económicas y de prestigio.

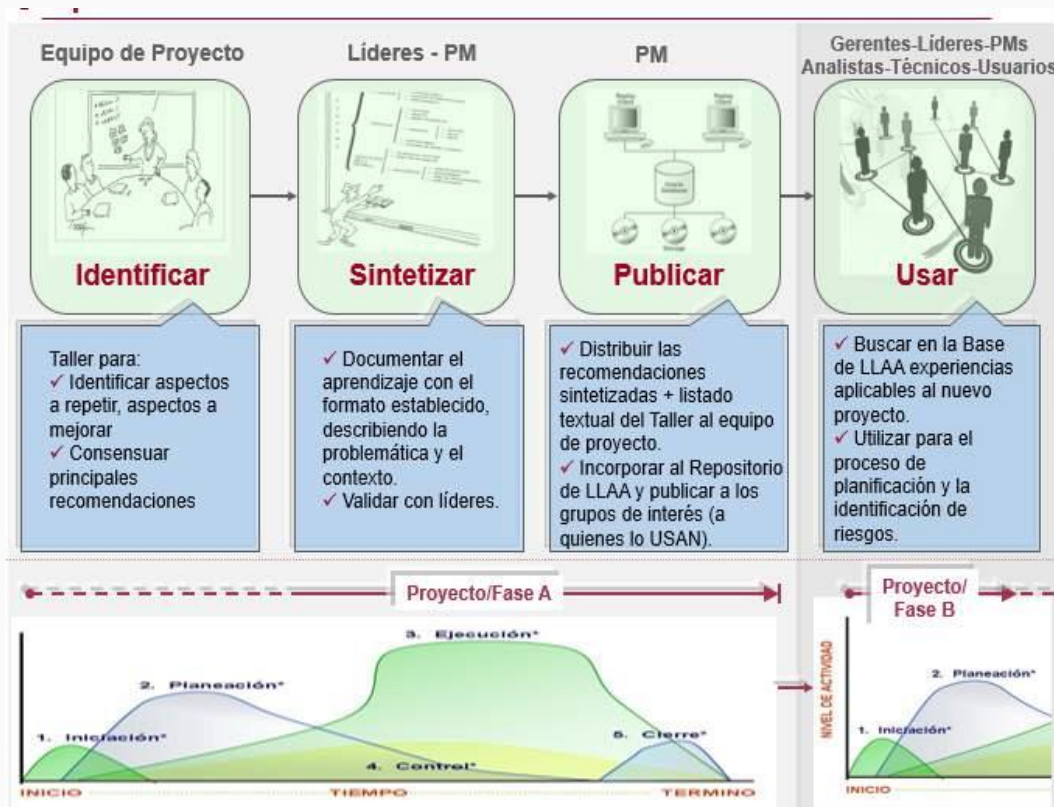
4.2.2 Documento de lecciones aprendidas

Cuando hablamos de lecciones aprendidas nos referimos al “conocimiento adquirido durante el proyecto, el cual muestra cómo se abordaron o deberían abordarse en el futuro los eventos del proyecto, a fin de mejorar el desempeño futuro” (Project Management Institute, 2017, p. 715).

Las lecciones aprendidas se deberían ir recopilando a lo largo de todo el proyecto y en el cierre se debería realizar una revisión final para asegurar que todas queden documentadas de manera adecuada.

En el gráfico se ejemplifica un proceso de recopilación de lecciones aprendidas.

Figura 8: Lecciones aprendidas



Fuente: elaboración propia.

Las dinámicas y el contenido de las lecciones aprendidas dependerán de las características del proyecto y de la cultura de la organización. En algunas organizaciones, el Área de Calidad define qué factores quiere auditar, a mitad de proyecto, entonces realiza una encuesta anónima y, luego, se analizan los resultados. Sobre estos se define un plan de acción concreto para mejorar lo que no salió según lo esperado.

En otros casos, luego de finalizar el proyecto, se convoca al equipo e interesados claves y se realiza una actividad guiada en donde se van identificando factores que no se deben repetir, que se deben mejorar, que se deben cambiar, etcétera. Luego, toda esta información debe ser formalmente documentada y se deben definir acciones para mejorar los aspectos que fueron relevados durante la dinámica.

4.2.3 Registro de aceptación y plan de transferencia

El registro de aceptación puede ser del proyecto en su totalidad, por entregable o por fase del ciclo de vida del proyecto. El documento formaliza la aceptación del

proyecto por parte del cliente siempre y cuando esté debidamente firmado por los directivos pertinentes.

Con la firma del acta de aceptación, el cliente certifica que ha revisado los trabajos presentados y que está conforme con ellos.

Algunos elementos que debe contener el registro de aceptación podrían ser:

- Nombre del proyecto.
- Siglas del proyecto.
- Nombre del cliente y *sponsor* o patrocinador.
- Declaración de aceptación formal del proyecto.
- Detalle de entregables que constituían el proyecto.
- Observaciones adicionales.
- Detalle de personas que aceptaron el proyecto.
- Lista de distribución y aceptación.
- Detalle de criterios de aceptación y su nivel de adherencia.

Por otro lado, existe el plan de transferencia, en donde se elabora el plan de acción para transferir el producto o servicio al cliente que lo utilizará.

Una vez finalizado el proyecto, el equipo de proyecto se comienza a desintegrar y queda un equipo mínimo de soporte hasta cubrir el tiempo acordado. Luego de cumplir este aspecto, el cliente es quien debe continuar con la ejecución de los temas operativos que genera el nuevo producto o servicio.

Se debe documentar cómo se realizará la transferencia de conocimiento a las personas que ejecutarán las actividades que pasan a ser operativas. La finalidad de documentar lo planificado es que quede evidencia de las tareas que se realizarán, quiénes serán los responsables de transferir el conocimiento y quiénes deben adquirirlo.

4.2.4 Encuesta de satisfacción al cliente

La encuesta de satisfacción al cliente y las lecciones aprendidas forman un activo para el equipo del proyecto porque brindan información de la experiencia del cliente durante el ciclo de vida del proyecto.

El beneficio al realizar este tipo de actividad es que el cliente puede expresar los aspectos negativos que considera que afectaron al proyecto y expresar agradecimiento por todo lo positivo que brindó el proyecto.

La modalidad y el contenido de la encuesta dependerán de lo que se quiera conocer desde la perspectiva del cliente. La clave de obtener la visión del cliente es definir un plan de acción concreto para mejorar los temas que no salieron tan bien como él esperaba. Luego de definir el plan de acción, se debe informarle al cliente los pasos a realizar y de qué forma se van a mejorar. De esta manera, se brinda al cliente una visión de proactividad frente a problemas detectados.

Referencias

Project Management Institute. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK Guide*. US: Project Management Institute.