



Cierre de proyecto:
Económico temporal y
de alcance. Cierre de
Adquisiciones

**Máster universitario en
dirección y organización
de proyectos**



GLOBAL CAMPUS
NEBRIJA

GUÍA DOCENTE

Asignatura: Cierre de proyecto: Económico temporal y de alcance. Cierre de Adquisiciones.

Titulación: Máster Universitario en Dirección y Organización de Proyectos

Carácter: Obligatoria

Idioma: Castellano

Modalidad: Presencial/A distancia

Créditos: 4 ETCs

Semestre: 2ª

Profesores/Equipo Docente: Dª Vivian Illeana Clavel Díaz y David Cohen Wahnnon

1. COMPETENCIAS Y RESULTADOS DE APRENDIZAJE

1.1. Competencias

CG3- Formular los procesos necesarios en la dirección de proyectos, comprendiendo el ciclo de

vida de dichos procesos y sus actividades.

CG4- Comprender y dominar las bases y buenas prácticas de planificación de un proyecto, en lo que refiere al: alcance, tiempo, coste, recursos, aprovisionamiento, comunicaciones, interesados y riesgos.

CG5- Planificar correctamente un proyecto, relacionando e integrando los distintos sub procesos involucrados en función de los requerimiento, vínculos y entorno específicos.

CG6- Seleccionar las principales normas, métodos, marcos de trabajo y certificaciones existentes en la actualidad para la dirección y gestión de proyectos.

CE3-Ser capaz de adaptar las técnicas y herramientas de dirección de proyectos a los distintos entornos en los que el proyecto puede tener su lugar, escogiendo las técnicas más adecuadas y el reparto del esfuerzo de gestión.

CE4-Conocer el concepto de eficiencia en la dirección de proyectos

CE5- Planificar correctamente un proyecto una vez conocidas las bases y buenas prácticas.

CE6-. Determinar y contrastar los conceptos básicos sobre verificación de entregables generados por el proyecto.

CE7- Establecer los parámetros de control de un proyecto asegurando los resultados esperados

CE8- Formalizar los cierres organizados de los proyectos que servirán de base para maximizar los aspectos que se hacen bien y minimizar los errores cometidos en proyectos anteriores.

1.2. Resultados de aprendizaje

CE3-Ser capaz de adaptar las técnicas y herramientas de dirección de proyectos a los distintos entornos en los que el proyecto puede tener su lugar, escogiendo las técnicas más adecuadas y el reparto del esfuerzo de gestión.

CE4-Conocer el concepto de eficiencia en la dirección de proyectos

CE5- Planificar correctamente un proyecto una vez conocidas las bases y buenas prácticas.

CE6-. Determinar y contrastar los conceptos básicos sobre verificación de entregables generados por el proyecto.

CE7- Establecer los parámetros de control de un proyecto asegurando los resultados esperados

CE8- Formalizar los cierres organizados de los proyectos que servirán de base para maximizar los aspectos que se hacen bien y minimizar los errores cometidos en proyectos anteriores.

2. CONTENIDOS

2.1. Requisitos previos

No se requiere ningún conocimiento previo para cursar esta asignatura.

2.2. Descripción de los contenidos

En esta asignatura se analizará la formalización del cierre del proyecto sobre la base de los objetivos definidos en términos de alcance, tiempo, coste, calidad. Se analizarán el enfoque de la realización de las pruebas de aceptación, y la planificación de la entrega del producto o servicio al cliente/usuario: gestión del conocimiento, gestión de los activos, inventarios y configuración, gestión de despliegue, gestión de fases, si hay múltiples releases/entregas, o bien se trata de un proyecto realizado con metodologías ágiles. Se estudiará el informe de lecciones aprendidas. Se definirán los procesos de evaluación de los proveedores: Calidad de los entregables, participación, comunicación, etc. y la elaboración de un índice de valoración de proveedores. Se estudiarán los procesos relacionados con la aceptación de los productos/servicios y los procesos de reclamaciones y procedimiento sancionador. Por su posible interés en los proyectos actuales en el ámbito de la globalización, se estudiará la financiación de proyectos, particularmente en lo que se refiere a SPV (Special Purpose Vehicles) que se gestionan como Sociedades, al margen del balance de la Sociedad padre. Se definirán los pasos esenciales que comprende la metodología de la decisión multicriterio, con la identificación de alternativas y criterios a valorar, asignación de pesos a los criterios, puntuación de los criterios para cada alternativa, normalización, etc. En particular se aplicarán los métodos basados en la ponderación lineal.

2.3. Contenido detallado

Esta asignatura queda enmarcada dentro de la segunda materia denominada Ciclo de Vida de Dirección del Proyecto, materia compuesta de ocho asignaturas. En esta asignatura se va a trabajar la formalización del cierre del proyecto, uno de los procesos más importantes y de los más olvidados. ¿Cómo se trabajará? sobre la base de los objetivos definidos en términos de alcance, tiempo, coste y calidad.

La asignatura de **Cierre de Proyecto: económico temporal y de alcance. Cierre de Adquisiciones** se encuentra enmarcada dentro de la materia de Ciclo de Vida de Dirección del Proyecto. Es la última de las asignaturas encuadradas dentro que esta materia que te permitirá como futuro PM – Project Manager abordar uno de los procesos que si bien es sencillo de definir es uno de los más complejos de ejecutar más debido a las implicaciones legales y organizativas que supone el cierre del proyecto.

Para alcanzar los objetivos planteados para esta asignatura dentro del máster se trabajarán los siguientes temas

El cierre de proyecto, enfoque y proceso de aceptación.

Analizar el proceso del cierre de proyecto, a través de sus objetivos, determinando su importancia dentro del proceso de gestión de proyectos. Entender los diferentes tipos de cierre que pueden afectar a un proyecto y distinguir los aspectos relevantes a tener en cuenta dentro de dicho proceso

Determinar un enfoque estratégico concreto y claro en las fases iniciales del proyecto (Iniciación y Planificación del Proyecto), así como entender la relevancia del proceso de aceptación y las diversas maneras en las que se puede ejecutar. También se examinarán, los distintos aspectos a tener en cuenta y que deben ser trabajados de forma específica por el PM – Project Manager.

El cierre de fase, alcance, plazos y calidad.

Se tratará en primera instancia el concepto de cierre de fase y la importancia de identificar de forma correcta, desde el proceso de planificación, las fases del proyecto orientándolas a la posibilidad de cierres parciales.

A continuación, se profundizará en el subproceso de cierre de los entregables que conforman el cierre del alcance. La definición de estos entregables constituirá el punto de partida del proceso de cierre. Siempre desde la perspectiva de la ejecución del proceso y no desde el punto de vista de la definición que comienza mucho antes.

El concepto de cierre de plazos será el siguiente punto para trabajar dentro de esta unidad para terminar con los procesos de calidad. Distinguiendo en todo momento dos perspectivas: la calidad del producto, cuya responsabilidad recae dentro del proyecto y la calidad del proceso que es responsabilidad de la organización.

Interesados y el proceso de cierre

La gestión de interesados debe cuidarse y realizarse a lo largo de todo el proyecto, y con especial atención durante el proceso de cierre.

Se tomará como referencia el concepto de Interesado con un rol formal – informal, así como el de Interesado interno - externo al proyecto. La gestión del PM – Project manager varía en función de esta clasificación y las limitaciones a las que se enfrenta son muy heterogéneas y marca la gestión que se puede realizar.

A lo largo de esta Unidad se exponen una serie de recomendaciones a tener en cuenta al gestionar el proceso de cierre, con el objetivo de que el futuro PM – Project Manager para analice el proyecto y busque la mejor opción que se adapte al contexto del proyecto y de la organización.

Cierre de Adquisiciones

La gran mayoría de los proyectos contemplan algún tipo de adquisición, bien sea de recursos materiales, a través de compra directa o de otros mecanismos (renting, leasing, suscripción) o de recursos humanos en diversas modalidades (subcontratación, externalización/outsourcing). Es de suma importancia que el PM-Project Manager distinga claramente entender los conceptos para enfocar correctamente el proceso de cierre.

Un paso central dentro del proceso de adquisiciones es la gestión o administración

de la licitación. En este punto es fundamental que el PM-Project Manager entienda cómo funciona este proceso lo que le permitirá determinar como aproximar el proceso de cierre e identificar los aspectos donde debe poner especial atención para determinar los parámetros que faciliten el cierre.

Por último, se expone de forma básica el proceso administrativo de cierre de contratos, teniendo en cuenta que una adquisición es la formalización de un acuerdo entre las partes, este proceso tiene en cuenta la aplicación de todos los procedimientos y consideraciones desarrolladas a lo largo de toda la unidad. Siempre desde la perspectiva del cliente y no del proveedor.

Cierre Económico – Financiero

El cierre económico - financiero de un proyecto constituye la conclusión de un trabajo realizado correctamente. Lo complicado que pueda llegar a ser este proceso dependerá en gran medida del trabajo que se haya hecho a este respecto durante las etapas de planificación y seguimiento del proyecto.

Para abordar adecuadamente este proceso es necesario comprender una serie de conceptos que se han tratado en el primer capítulo, el nivel de responsabilidad del PM - Project Manager y que se entiende por cierre financiero y finalmente por cierre económico que muchas veces se usan como sinónimos, pero se verá que son dos conceptos diferentes.

El PM-Project Manager debe tener en cuenta la gestión de la garantía y del proceso de facturación, es decir, asegurar los cobros y aceptar los pagos a los proveedores. Al igual que con otros aspectos del cierre el PM-Project Manager debe considerar el impacto de esta gestión en los flujos de caja del proyecto y el Business Case de este. Estos puntos serán tratados con suficiente detalle en los capítulos 2 y 3.

Lecciones Aprendidas y Cierre Administrativo

El enfoque de lecciones aprendidas, basado en la adquisición y transferencia de experiencias e ideas de mejora, es uno de los elementos de una gestión eficiente de proyectos.

Su principal objetivo es generar una base de conocimiento con la finalidad de evitar se cometan los mismos errores, lo cual facilita el proceso de mejora continua dentro de la organización en general y del proyecto en particular.

Primeramente, hay que entender la importancia de este proceso, las razones por las cuales se descuida y analizar buenas prácticas a la hora de enfocar el proceso dentro del proyecto, de tal forma que se pueda facilitar su implantación como parte de la Gestión de Proyectos dentro de la organización.

El cierre administrativo del proyecto es el subproceso que se ejecuta en el momento que se está finalizando el proyecto. En muchos casos se relaciona con el proceso de cierre de proyectos o con el cierre de contratos. Esto es una aproximación errónea ya que el cierre administrativo es una actividad más dentro del proceso de cierre relacionada, como su nombre indica con temas administrativos.

El PM-Project Manager deberá ser consciente de no hay un procedimiento de cierre administrativo único pues depende de los propios procesos y procedimientos de la organización en la que ejecuta el proyecto. No obstante, hay una serie de consideraciones que se deben tener en cuenta en el momento de planificar esta

actividad, por ejemplo, conocer los procedimientos de gestión o de calidad interna de la organización.

Agile

A simple vista puede parecerle al PM-Project Manager que la gestión ágil de proyectos está mucho más interesada en la ejecución que en cerrar un proyecto. Desde este enfoque, las metodologías ágiles difieren poco de los procesos de gestión de proyectos tradicionales y establecidos en la forma en que finalmente cierran un proyecto.

Sin embargo, Agile en sí no es una metodología formal de gestión de proyectos. Es un enfoque para la entrega de proyectos. El objetivo de esta unidad es profundizar en los aspectos de este enfoque que están embebidos dentro del proceso de Cierre de Proyectos y que permiten alinearlos con algunos de los principios del manifiesto Agile

Buenas prácticas cerrando un proyecto

En la última Unidad de la asignatura se le proponen al PM – Project Manager un conjunto de mejores prácticas que puede aplicar en sus proyectos en relación con el Proceso de Cierre.

Lo primero es la introducción de la importancia del proceso de cierre dentro de la dirección de proyectos, ya que para realizar de forma adecuada el cierre y poner el debido foco es relevante que el PM-Project Manager entienda la importancia que tiene.

Se exponen buenas prácticas desde diferentes perspectivas, planificación, gestión documental, lecciones aprendidas, etc. Esto proporcionará herramientas que mitiguen el impacto negativo que una mala gestión del proceso pueda tener.

En este aspecto el grado de madurez digital de la organización es lo que determinará lo sencillo o complicado que puede ser el cierre administrativo para el PM-Project Manager, por esta razón, también se exponen buenas prácticas en función de las características de una empresa que ayudarán al futuro PM-Project Manager a entender la mejor forma de acometer este proceso.

2.4. Actividades Dirigidas

Durante el curso se podrán desarrollar algunas de las actividades, prácticas, memorias o proyectos siguientes, u otras de objetivos o naturaleza similares:

Actividad Dirigida 1 (AD1): *Debate sobre caso “Un caso en el que el último 10% es un 30% más difícil”*. Es un caso real de la industria de la construcción que permite analizar algunos obstáculos para cerrar estos proyectos.

Actividad Dirigida 2(AD2). Se analizará un caso práctico del cierre administrativo en proyectos de puesta en marcha de plantas eléctricas.

2.5. Actividades formativas

- Clases de teoría y práctica: 24% Lección magistral, sesiones teórico-prácticas, ejercicios, prácticas y actividades de evaluación. Todas las competencias de la materia. Presencialidad 100%.
- Trabajo personal del alumno: 40% Estudio de la materia, realización de ejercicios prácticos o actividades multimedia de apoyo (campus virtual). Todas las competencias de la materia. Presencialidad 0%.
- Trabajo en grupo: 36% El alumno realizará trabajos en equipo donde aplicará los conocimientos adquiridos. Todas las competencias de la materia. Presencialidad 0%.

	Hs.
Clases de teoría y práctica	24
Trabajo personal del alumno	40
Trabajo en grupo	36

2.6. Metodología docente

B) Actividades formativas, metodología de enseñanza y relación con las competencias para la modalidad de enseñanza a distancia:

- Exposición (videoconferencias), Estudio, comprensión y evaluación de la materia: 50% Material didáctico publicado en el Campus Virtual, estudio, pruebas y ejercicios online de seguimiento y tutorías. Todas las competencias definidas para la materia. Presencialidad 0%.
- Trabajos/proyectos/prácticas a desarrollar y presentar por el alumno: 50% A través del campus virtual el alumno realizará y entregará los trabajos marcados para cada asignatura. El profesor decidirá el carácter individual o grupal de cada trabajo. Todas las competencias definidas para la materia. Presencialidad 0%.

	Hs.
Exposición (videoconferencias),	50
Trabajos/proyectos/prácticas	50

3. SISTEMA DE EVALUACIÓN

3.1. Sistema de calificaciones

El sistema de calificaciones finales se expresará numéricamente, de acuerdo a lo dispuesto en el art. 5 del Real Decreto 1125/2003, de 5 de septiembre (BOE 18de septiembre), por el que se establece el Sistema Europeo de Créditos y el sistema de Calificaciones en las titulaciones universitarias de carácter oficial y su validez en todo el territorio nacional.

- 0 - 4,9 Suspenso (SS)
- 5,0 - 6,9 Aprobado (AP)
- 7,0 - 8,9 Notable (NT)
- 9,0 - 10 Sobresaliente (SB)

La mención de "matrícula de honor" podrá ser otorgada a alumnos que hayan obtenido una calificación igual o superior a 9,0.

3.2. Criterios de evaluación

Según memoria

Convocatoria ordinaria

Modalidad: Presencial

Sistemas de evaluación	Ponderación mínima
Asistencia y participación	20%
Actividades académicas dirigidas	30%
Prueba objetiva final	50%

Modalidad: Semipresencial y A distancia

Sistemas de evaluación	Porcentaje
Prueba objetiva final	50%
Participación en las actividades programadas	20%
Presentación de trabajos y proyectos (Trabajos individuales y trabajo en equipo)	30%

Convocatoria extraordinaria

Modalidad: Presencial

Sistemas de evaluación	Porcentaje
Presentación de trabajos y proyectos (Prácticas individuales y trabajo en equipo)	50%
Prueba objetiva final	50%

Modalidad: Semipresencial y A distancia

Sistemas de evaluación	Porcentaje
Prueba objetiva final	50%
Presentación de trabajos y proyectos (Prácticas individuales y equipo)	50%

3.3. Restricciones

Calificación mínima

Para poder hacer media con las ponderaciones anteriores es necesario obtener al menos una calificación de 5 en la prueba final.

Asistencia

El alumno que, injustificadamente, deje de asistir a más de un 25% de las clases presenciales podrá verse privado del derecho a examinarse en la convocatoria ordinaria.

Normas de escritura

Se prestará especial atención en los trabajos, prácticas y proyectos escritos, así como en los exámenes tanto a la presentación como al contenido, cuidando los aspectos gramaticales y ortográficos. El no cumplimiento de los mínimos aceptables puede ocasionar que se resten puntos en dicho trabajo.

3.4. Advertencia sobre plagio

La Universidad Antonio de Nebrija no tolerará en ningún caso el plagio o copia. Se considerará plagio la reproducción de párrafos a partir de textos de auditoría distinta a la del estudiante (Internet, libros, artículos, trabajos de compañeros...), cuando no se cite la fuente original de la que provienen. El uso de las citas no puede ser indiscriminado. El plagio es un delito.

En caso de detectarse este tipo de prácticas, se considerará Falta Grave y se podrá aplicar la sanción prevista en el Reglamento del Alumno.

4. BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía básica

Project Management Institute. (2021). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. Guía de PMBOK 7ª edición. y El Estándar para la Dirección de Proyectos Project Management Institute, Inc.

Project Management Institute. (2017). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. Guía de PMBOK 6 edición. Project Management Institute, Inc.

Bibliografía recomendada

APC. (2012). Manual de Formulación de Proyectos de Cooperación Internacional. Bogotá. Colombia.

Business Projects in On Time and On Budget," Project Management Journal (March 1996).

Buttrick, R. (2012). PRINCE2 and the National and International Standards. The Stationery Office.

Cannon D. Mark, Edmonson C. Amy. Failing to Learn and Learning to Fail (Intelligently): How Great Organizations Put Failure to Work to Innovate and Improve. Long Range Planning Volume 38, Issue 3, Junio 2005,

Directrices para la gestión de proyectos. (2012). UNE-ISO 21500. AENOR.

Echavarría, D. & Conejo, C. J. (2018). Manual para Project Managers. Cómo gestionar proyectos con Éxito. 3ª ed.

Gasik, S. (2011). Comparison of ISO 21500 and PMBOK® Guide.

Guido, J. y Clements, J. (2008). Administración exitosa de proyectos. USA. McGraw Hill.

HBR Guide to Project Management. Copyright 2012 Harvard Business School Publishing Corporation.

Heerkens Gary R. PMP – Project Management. McGraw-Hill. Copyright © 2002 by The McGraw-Hill Companies, Inc

International Project Management Association. (s. f.). Recuperado a partir de <http://www.ipma.world/about/answers/>

Lledó Pablo. Administración de Proyectos. El ABC para un Director de Proyectos exitoso. Sexta Edición - USA, 2017. Pablo Lledó

Moreno C.M., del Cerro S. (2009), VALORES EMPRESARIALES: de la teoría a la práctica Un primer estudio, universidad de Ramón Llul

Palhan, S. "Managing Projects: Conception, Definition, Planning, Execution, Closing, Handover," New Dawn Press 2005. Scotto, M. "Project Budgeting: The Key to Bringing

PMA Competence Baseline Version 3.0. (s. f.) (2006.a ed.). International Project Management Association

Project Management Institute. (2013). Project Management Body of Knowledge (PMBOK). (I. Project Management Institute, Ed.) (5th edition). Project Management Institute, Inc.

Project Management Institute – Pulse of the profession Informe exhaustivo - Entrega de valor Enfoque en los beneficios durante la ejecución de proyectos

Smith Charles, Winter Mark – The craft of project shaping. Copyright Emerald Group Publishing Limited 2010

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.

Williams Meri The Principles of Project Management. Copyright © 2008 SitePoint Pty. Ltd

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