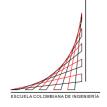
CARACTERIZACIÓN ESTÁNDAR DEL PROCESO DE LECCIONES APRENDIDAS EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE IMPLEMENTACIÓN *ERP* EN EL SECTOR DE *SOFTWARE* EN COLOMBIA, CASO DE ESTUDIO SAP

LIBRO DE GERENCIA

SORAIDA LEDESMA COGUA



ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO
UNIDAD DE PROYECTOS
MAESTRIA EN DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
BOGOTÁ D.C.

2015

CARACTERIZACIÓN ESTÁNDAR DEL PROCESO DE LECCIONES APRENDIDAS EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE IMPLEMENTACIÓN *ERP* EN EL SECTOR DE *SOFTWARE* EN COLOMBIA, CASO DE ESTUDIO SAP

SORAIDA LEDESMA COGUA

3ª COHORTE

Director trabajo de grado:

Ing. Germán E. Giraldo Gutierrez M. Sc. PMP

ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO
UNIDAD DE PROYECTOS
MAESTRIA EN DESARROLLO Y GERGENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
BOGOTÁ D.C.

2015

TABLA DE CONTENIDO

LISTA	DE TABLAS	5
LISTA	DE FIGURAS	6
1. F	ICHA DE INSCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE GRADO	7
2. P	ROPUESTA DEL TRABAJO DE GRADO	7
3. P	RODUCTOS Y ENTREGABLES DEL TRABAJO DE GRADO	7
4. P	LAN DE GERENCIA	8
4.1. IN	NICIACIÓN	8
4.1.1.	Project Charter	8
4.1.2.	Carta de compromiso	9
4.1.3.	Plan de gestión de stakeholders	9
4.2. P	LANEACIÓN	31
4.2.1.	Requerimientos y matríz de trazabilidad	31
4.2.2.	Declaración de alcance	37
4.2.3.	WBS y diccionario de la WBS	37
4.2.4.	Línea base de tiempo	38
4.2.5.	Línea base de costo	39
4.2.6.	Plan de calidad	41
4.2.7.	Organigrama	43
4.2.8.	Matríz de asignación de responsabilidades	45
4.2.9.	Matríz de comunicaciones	45
4.2.10	. Registro de riesgos	46
5. S	EGUIMIENTO Y CONTROL	51
5.1. IN	NFORMES DE DESEMPEÑO Y SOPORTES	51
5.1.1.	Informe de desempeño No 1 - 20 enero 2015	53
5.1.2.	Informe de desempeño No 2 - 29 enero 2015	57
5.1.3.	Informe de desempeño No 3 - 12 febrero 2015	61
5.1.4.	Informe de desempeño No 4 - 26 febrero 2015	65
5.1.5.	Informe de desempeño No 5 - 12 marzo 2015	70
5.1.6	Informe de desempeño No 6 - 27 marzo 2015	74

5.1.7.	Informe de desempeño 17 abril 2015	78
5.1.8.	Informe de desempeño 08 mayo 2015	82
5.1.9.	Informe de desempeño 29 mayo 2015	87
5.2.	INDICADORES DE LA GERENCIA DE PROYECTOS	91
5.3. SOI	LICITUDES Y CONTROLES DE CAMBIO	93
5.3.1.	Solicitud de cambio No 01 – 12 febrero 2015	97
5.3.2.	Solicitud de cambio No 02 – 27 marzo 2015	98
5.3.3.	Solicitud de cambio No 03 – 30 abril 2015	99
5.3.4.	Solicitud de cambio No 04 – 20 mayo 2015	102
5.4. ACT	FAS DE REUNIONES	103
5.4.1.	Kick off del proyecto	104
5.4.2.	Actas de reunión con el director del Trabajo de Grado	104
5.4.3.	Actas de reunión con asesores	104
5.5. CAL	LIFICACIÓN DIFERENCIAL	105
5.6.1.	Solicitud	105
5.6.2.	Respuesta	107
5.6.3.	Compromisos	108
5.6.4.	Estado final	117
6. CIE	RRE	117
6.6. VEF	RIFICACIÓN DEL USO Y APLICABILIDAD DE LA PROPUESTA CEPLA	A ERP .118
6.7. ACT	ras de aceptación	123
6.8. ACT	ΓΑ DE CIERRE	126
7. ASF	PECTOS ADICIONALES	128
7.1. PRE	ESENTACIONES DE SUSTENTACIONES	128
7.1.1.	PROPUESTA 30-10-2014	128
7.1.2.	PLAN DE GERENCIA 12-12-2015	134
7.1.3.	TRABAJO DE GRADO 16-07-2015	140
7.2. COI	RRESPONDENCIA	156
7.2.1.	Seguimiento y control	156
7.2.2.	Riesgos	159
7.2.3.	Asesorías Instrumentos análisis cualitativo	164

7.2.4.	Plan Gerencial	.166
7.2.5.	Informe Trabajo de Grado	.167
7.2.6.	Sustentaciones	.171
BIBLIOG	BRAFÍA	.173
ANEXO	S	.174
Anexo A	. Ficha de inscripción del proyecto	.175
Anexo B	. Ficha de propuesta del proyecto	.182
Anexo C	. Project Charter	.211
Anexo D	. Carta de compromiso	.212
Anexo E	. Declaración de alcance	.214
Anexo F	. WBS	.222
Anexo G	6. Diccionario de la <i>WBS</i>	.223
Anexo H	l. Matríz de responsabilidades	.230
Anexo I.	Matríz de comunicaciones	.231
Anexo J	. Acta Kick off	.477
Anexo K	. Actas sesiones con el director	.478
Anexo L	. Actas sesiones con asesores y equipo interno	.497

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Productos y entregables del proyecto	7
Tabla 2. Identificación de grupos de interés y estrategia de manejo	10
Tabla 3. Identificación de stakeholders	15
Tabla 4. Información relevante de los stakeholders	18
Tabla 5. Ponderación de stakeholders	25
Tabla 6. Plan de gestión de los stackeholders	28
Tabla 7. Identificación de requerimientos	32
Tabla 8. Matriz de trazabilidad de requerimientos	34
Tabla 9. Recursos globales necesarios para el proyecto por tipo de recurso	40
Tabla 10. Identificación y análisis cualitativo de riesgos del proyecto	48
Tabla 11. Priorización de riesgos	49
Tabla 12 Respuestas a los riesgos	49
Tabla 13. Procedimiento Control de cambios	93
Tabla 14. Sesiones del Trabajo de grado	103

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Clasificación de los stakeholders	. 16
Figura 2. Maíz cuadrante de poder e interés	. 17
Figura 3. Clasificación de los stakeholders	. 27
Figura 4. Diagrama de Gantt con hitos principales	. 38
Figura 5. Línea base del tiempoFuente: Autor	. 39
Figura 6. Línea base de costos	. 41
Figura 7. Ciclo del Plan de calidad	. 42
Figura 8. Organigrama (OBS)	. 44
Figura 9. Relación probabilidad vs. impacto	. 47
Figura 10. Indicadores del estado del proyecto	. 92
Figura 11. Diagrama de flujo del procedimiento de control integrado de cambios	. 96

1. FICHA DE INSCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE GRADO

La ficha de la inscripción del Trabajo de Grado se anexa a este documento. Ver Anexo A.

2. PROPUESTA DEL TRABAJO DE GRADO

La propuesta del Trabajo de Grado, se anexa a este documento. Ver Anexo B.

3. PRODUCTOS Y ENTREGABLES DEL TRABAJO DE GRADO

Los productos y entregables establecidos para el proyecto se relacionan en la tabla 1.

Tabla 1. Productos y entregables del proyecto

NIVEL	PRODUCTO	ENTREGABLES
NIVEL Producto	PRODUCTO • Caracterización de lecciones aprendidas en la gestión de proyectos de implementación ERP (CEPLA ERP).	 Informe de resultados de la investigación Caracterización estándar del proceso de lecciones aprendidas CEPLA ERP Mapa conceptual del CEPLA ERP Flujo estándar de los procesos de implementación CEPLA ERP. Procedimiento estándar de CEPLA Procedimientos estándar de los procesos de implementación CEPLA ERP Flujo estándar del proceso de lecciones aprendidas en los procesos de implementación CEPLA ERP. Flujo estándar de los procedimientos de lecciones aprendidas en los procedimientos de lecciones aprendidas en los procedimientos
		 de implementación CEPLA ERP. Instrumentos utilizados y generados desde la metodología de investigación (con aval frente al estado de confidencialidad) Listas de verificación de aplicabilidad y uso de la caracterización.
Proyecto	 Informe de trabajo de grado 	• Anexos

NIVEL	PRODUCTO	ENTREGABLES	
	Libro de gerencia del	Plan de gerencia	
	proyecto	 Informes de avance y desempeño 	
	Actas		
		 Anexos (soportes académicos) 	
	Poster Gu	uías generales de la Escuela Colombiana de	
	Inge	eniería Julio Garavito	
	Artículo de la Gu	uías generales de la Escuela Colombiana de	
	investigación Inge	eniería Julio Garavito	

Fuente: Autor

4. PLAN DE GERENCIA

En este numeral se detallan los soportes generados durante los procesos de iniciación y planeación.

4.1. INICIACIÓN

En el proceso de iniciación se generó con soportes como la carta de inicio del proyecto, la carta de compromiso del sponsor y representante de la empresa establecida como caso de estudio y el plan de gestión de los interesados.

4.1.1. Project Charter

La carta de inicio, autoriza de manera formal:

- Dar inicio al proyecto
- Designar la gerencia del proyecto
- Acordar las responsabilidades a establecer en el plan de gerencia del proyecto.
- Trabajar de forma conjunta con las organizaciones que hacen parte del proyecto, las cuales acuerdan a título particular suministrar la información y documentación requerida en el proceso y participar activamente en las sesiones y en el diligenciamiento de los instrumentos diseñados para la investigación.

Este soporte se adjunta a los anexos de este documento. Ver Anexo C.

4.1.2. Carta de compromiso

Junto a la carta de inicio que autoriza el proyecto, se genera carta de compromiso con la organización del caso de estudio; con el fin, de ratificar su participación activa en la ejecución del proyecto y en las actividades trazadas a lo largo de la programación establecida. De la misma forma, se reitera su aporte a la investigación, a través del suministro de información y documentación requeridas y finalmente con la verificación de la caracterización propuesta a través de los instrumentos de medición especificados, diseñados y acordados.

El acta de compromiso frente al proyecto, se adjuntan a los anexos de este documento. *Ver Anexo D.*

4.1.3. Plan de gestión de stakeholders

En la tabla 2 que se detallada a continuación, se identifican las partes interesadas y su clasificación por grupo de interés, perfil, problema que perciben y nivel de participación.

Tabla 2. Identificación de grupos de interés y estrategia de manejo

GRU	IPO DE INTERES	PERFIL EN EL PROYECTO	INTERÉS	PROBLEMA PERCIBIDO	NIVEL DE PARTICIPACIÓN
Universidad ECI stría en Desarrollo y gerencia integral de proyectos	Unidad de proyectos ECI	Comité del programa de Maestría.	Cumplir completa y correctamente con el plan de estudios del programa.	 Dificultad en la claridad y en la alineación de los requerimientos establecidos por la unidad y las actividades fijadas en el plan del proyecto de grado. 	Decisivo, con conocimiento, con experiencia.
	Centros de Estudio.	Centro de Estudios en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos (CEP)	 Contribuir en el marco del conocimiento entorno al desarrollo y gerencia de proyectos para el sector de énfasis. 	 Dificultad en la claridad y en la alineación de los requerimientos establecidos por el centro y las actividades fijadas en el plan del proyecto de grado. 	Con conocimiento, con experiencia.
Programa de Maestría en	Comité de Trabajos de grado.		 Validar la aplicación de metodología, gerencia y desarrollo de proyectos a través del trabajo de grado y darle su aprobación. Dar lineamientos conceptuales y 	No dar cumplimiento al alcance y objetivos propuestos en el trabajo de grado.	Decisivo, con conocimiento, con experiencia.

GRU	PO DE INTERES	PERFIL EN EL	INTERÉS	PROBLEMA PERCIBIDO	NIVEL DE
		PROYECTO			PARTICIPACIÓN
Equipo del Proyecto	Unidad de proyectos ECI	Director del Trabajo de grado.	metodológicos, velar por el adecuado desarrollo y cumplimiento de los procesos de realización del trabajo de grado, atender consultas y resolver situaciones. • Dirigir la investigación para contribuir en el desarrollo de conocimiento. • Acompañar la gerencia del proyecto en su ejecución. • Acompañar y guiar el ejercicio de investigación a través de su elaboración y sustentación, con el fin de contribuir a su exitoso desarrollo y culminación.	 Orientación en el proyecto no alineada con el marco de investigación esperado. Falta de disponibilidad en la dirección. Incumplimiento de las actividades planeadas por parte de los investigadores. 	Decisivo, motivador, con conocimiento, con experiencia, con técnicas, con referencias.
Equipo del proyecto	Profesor de la Unidad de Proyectos ECI	Asesor metodológico	 Brindar a los estudiantes la asesoría metodológica requerida para la estructuración y 	 Orientación en el proyecto no alineada con el marco de investigación esperado. 	Decisivo, motivador, con conocimiento, con experiencia, con técnicas, con referencias.

GRUPO DE INTERES	PERFIL EN EL PROYECTO	INTERÉS	PROBLEMA PERCIBIDO	NIVEL DE PARTICIPACIÓN
		desarrollo de la investigación del trabajo de grado.	 Falta de disponibilidad en la dirección. Uso inapropiado de las metodologías en el proyecto por parte de los investigadores. 	
Profesores de la Unidad de Proyectos o de otra unidad de la ECI	Asesores técnicos	 Brindar a los estudiantes la asesoría técnica requeridas requerida para la estructuración y desarrollo de la investigación del trabajo de grado. 	 Falta de disponibilidad en la dirección. Conocimiento técnico aplicable al sector. 	Con conocimiento, con experiencia, con técnicas, con referencias.
Grupo de estudiantes del Trabajo de grado.	Gerente del proyecto	 Construir y gestionar un apropiado Plan de Gerencia del proyecto. Dar cumplimiento al cronograma y al presupuesto trazado. Hacer entrega de los productos acordados. 	 Falta de disponibilidad para la gestión. Cierre del proyecto por fuera del cronograma trazado. 	Ejecutor, con conocimiento real, con experiencia.
	Investigadores	Contribuir a la solución de la	 Falta de disponibilidad e incumplimiento 	Ejecutores, con conocimiento real, con propuestas,

GRU	PO DE INTERES	PERFIL EN EL PROYECTO	INTERÉS	PROBLEMA PERCIBIDO	NIVEL DE PARTICIPACIÓN
	Grupo de estudiantes del Trabajo de grado.		problemática a investigar. Desarrollar habilidades en investigación. Recibir apoyo efectivo del equipo del proyecto y del grupo de empresas. Optar por el título de máster en desarrollo y gerencia integral de proyectos.	de las actividades planeadas por parte de los investigadores. • Aplicación inadecuada del conocimiento recibido de los asesores y del director sobre el proyecto.	con experiencia, con recursos.
Equipo del proyecto	Coordinación de Gerencia de Proyectos	Sponsor del Proyecto.	 Respaldar la realización de la investigación para el desarrollo y aporte al marco de conocimiento de la gerencia moderna de proyectos. 	 Falta de disponibilidad. Pérdida de interés en el desarrollo de la investigación. 	Decisivo, Influyente, Motivador, con visión de mejora.
Grupo de empresas del sector de Software	Directores de consultoría y de gerencias de proyectos	Líderes funcionales	 Autorizar y gestionar la entrega de información de proyectos a ser analizada. Contribuir en el análisis del proceso de lecciones sobre los 	 Falta de disponibilidad. Pérdida de interés en el desarrollo de la investigación. Poca Información de proyectos previos. 	Influyente, Motivadores, con conocimiento real, con propuestas, con visión de mejora.

GRU	PO DE INTERES	PERFIL EN EL PROYECTO	INTERÉS	PROBLEMA PERCIBIDO	NIVEL DE PARTICIPACIÓN
			proyectos de implementación <i>ERP</i> .		
	Gerentes de Proyecto Consultores especializados.	Usuarios funcionales y técnicos	 Contribuir en el análisis del proceso de lecciones sobre los proyectos de implementación ERP. Recibir directrices de la dirección de consultoría, que permitan mejorar el problema y optimizar la gestión de 	 Falta de disponibilidad. Pérdida de interés en el desarrollo de la investigación. Poca Información de proyectos previos. 	Con conocimiento real, con herramientas, con experiencia, con propuestas.
			proyectos de implementación <i>ERP</i> .		
	Líderes de proyecto clientes.	Líderes de áreas.	Recibir información de los Gerentes de proyectos, para optimizar la implementación.	 Falta de disponibilidad. 	Percepción externa, con conocimiento, con visión de usuario.

Fuente: Autor

Registro y ponderación de stakeholders

Identificación de los stakeholders

Se realizaron reuniones con el grupo de trabajo para identificar y evaluar el impacto de la posición de los stakeholders respecto al proyecto.

En la tabla 3 se citan los stakehoders identificados:

Tabla 3. Identificación de stakeholders

Identificador	Stakeholder
S-01	Escuela Colombiana de Ingeniería
S-02	Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de proyectos
S-03	Unidad de Proyectos
S-04	Director de la Maestría.
S-05	Comité de Trabajo de Grado
S-06	Director del Trabajo de Grado
S-07	Segundo Evaluador del Trabajo de Grado
S-08	Jurado de la Sustentación
S-09	Asesores del Trabajo de Grado
S-10	Patrocinador del Proyecto
S-11	Investigadores
S-12	Líderes estratégicos
S-13	Líderes Funcionales y técnicos.

Fuente: Autor

Análisis de stakeholders

En el análisis de *stakeholders* se utilizó el modelo de la matriz poder/interés, donde es asignado para cada *stakeholders* identificado un nivel de autoridad en el proyecto, y un nivel de interés relacionado al resultado del proyecto.

En el poder se tienen en cuenta 2 aspectos: Influencia y control.

En el interés se tienen en cuenta 2 aspectos más; técnico y académico. El resultado generó una evaluación cuantitativa de poder (P) más interés (I) para cada *stakeholder*.

Clasificación de los stakeholders

Los *stakeholders* se clasificaron de acuerdo con la prioridad que definimos al graficar en X/Y los resultados de la evaluación cualitativa y la ponderación cuantitativa P+I, mostrados en las gráficas de las figuras 1 y 2. Se establecieron 4 cuadrantes y 8 niveles de prioridad (2 por cada cuadrante). De acuerdo con la prioridad, se definió la estrategia.

Figura 1. Clasificación de los stakeholders

Stakeholder: Alto poder + Alto Interés

Estrategia: Manejar de Cerca Prioridad 1: 7.5<P+I

Prioridad 2: 5.0<P+I<7.5

Stakeholder: Alto poder + Bajo Interés

Estrategia: Mantener Satisfechos Prioridad 3: 5.0<P+I<7.5

Prioridad 4: 2.5<P+I<5.0

Stakeholder. Bajo poder + Alto Interés

Estrategia: Mantener Informados

Prioridad 5: 5.0<P+I<7.5 Prioridad 6: 2.5<P+I<5.0

Stakeholder. Bajo poder + Bajo Interés

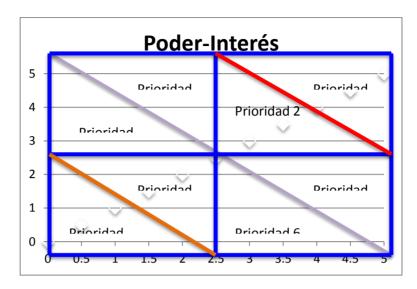
Estratégía: Hacer Seguimiento

Prioridad 7: 2.5<P+I<5.0

Prioridad 8: 0.0<P+I<2.5

Fuente: Autor.

Figura 2. Maíz cuadrante de poder e interés



Fuente: Autor

En la tabla 4 mostrada a continuación se detalla la información relevante de los stakeholders..

Tabla 4. Información relevante de los stakeholders

ID	ROL	DEPARTAMENTO	NIVEL DE CONOCIMIENTOS	INTERESES	EXPECTATIVAS	PODER	INFLUENCIA
S - 01	Facilitador de formación a todas aquellas personas interesadas en aprender la ciencia y la técnica en el campo de la ingeniería.	Claustro de electores	Generales - específicos en las diferentes ramas de la ingeniería	Interés Indirecto	Formar magister en el área de desarrollo y gerencia integral de proyectos que reflejen sólidos conocimientos, teniendo en cuenta el liderazgo de la Escuela en el país y la región.	Tiene poder para emitir y registrar el título de Magister en Desarrollo y Gerencia integral de Proyectos	Influencia en el compromiso de desarrollar un trabajo de grado que esté alineado con el liderazgo de la Escuela a nivel país y región.
S - 02	Constructor de procedimiento, metodología a emplear para formar magister en el área de Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos	Dirección de Posgrados	Específicos en desarrollo y gerencia integral de proyectos	Interés Directo	Ampliar la oferta de profesionales magister en el desarrollo y gerencia integral de proyectos.	Contiene el poder para aprobar o desaprobar los créditos de la Maestría para cada estudiante	Influencia en el desarrollo del trabajo de grado, el cual debe hacerse de acuerdo con sus lineamientos y dirección.
S - 03	Estudiador, Formulador de iniciativas dirigidas hacia la formación en el área de desarrollo y gerencia integral de proyectos	Vicerrectoría Académica	Específicos en desarrollo y gerencia integral de proyectos	Interés Directo	Validar y confirmar la alineación de las iniciativas formuladas en el área de desarrollo y gerencia integral de proyectos en la Escuela Colombiana de Ingeniería con el desarrollo de proyectos a nivel mundial y país.	Tiene el poder para conformar el Comité de proyectos que revisará, evaluará, aprobará los trabajos de grado	Tiene influencia sobre el programa de la Maestría ante posibles cambios por estudios de la unidad, que se puedan ver reflejados en el desarrollo del trabajo de grado

ID	ROL	DEPARTAMENTO	NIVEL DE CONOCIMIENTOS	INTERESES	EXPECTATIVAS	PODER	INFLUENCIA
S - 04	*Nombrar el jurado para cada una de las sustentaciones que realice el grupo de trabajo. *Solicitar a la Vicerrectoría Académica la asignación de los asesores del trabajo de grado cuando sea solicitado por el grupo de trabajo.	Unidad de Proyectos	Alto - Específicos en Gerencia de Proyectos	Interés Indirecto	Obtener trabajos de grado de excelente calidad y que permitan verificar la correcta aplicación de los conocimientos adquiridos durante la Maestría.	Es la persona responsable de nombrar el jurado de las sustentaciones de cada uno de los grupos de trabajo quien a su vez será el encargado de realizar la evaluación y calificación de cada sustentación.	de tomar decisiones que afecten directamente el contenido de la
S - 05	*Dar lineamientos conceptuales y metodológicos para la realización y manejo de la información del trabajo de grado. *Coordinar y evaluar las actividades de los Directores y Asesores con el grupo de trabajo. *Asegurar el desarrollo del trabajo de grado. *Participar en el	Profesores de la Escuela (Directores de Trabajo de Grado)	Alto - Específicos	Interés Indirecto	Identificar la correcta aplicación de cada uno de los conceptos adquiridos durante la Maestría.	Poder para la aprobación del trabajo de grado y cada uno de los entregables del mismo.	

ID	ROL	DEPARTAMENTO	NIVEL DE CONOCIMIENTOS	INTERESES	EXPECTATIVAS	PODER	INFLUENCIA
	proceso de evaluación de los informes y sustentaciones. *Atender consultar y resolver situaciones especiales relativas al trabajo de grado.						
S - 06	*Dirigir al grupo de trabajo en la realización del trabajo de grado teniendo en cuenta lineamientos conceptuales y metodológicos que faciliten el logro de los objetivos propuestos. *Hacer seguimiento individual y grupal al trabajo realizado a lo largo del desarrollo del mismo.	Maestría en Desarrollo y gerencia Integral de Proyectos	Específico - Gerencia de Proyecto	Interés Directo	Contribuir al desarrollo del trabajo de trabajo de tal manera que este pueda ser reconocido como el mejor trabajo de grado de la promoción.	Evaluador y calificador del trabajo de grado.	Autoriza la sustentación del informe final de acuerdo con los criterios y pautas establecidas y participa en el 25% de la aprobación del trabajo de grado.

ID	ROL	DEPARTAMENTO	NIVEL DE CONOCIMIENTOS	INTERESES	EXPECTATIVAS	PODER	INFLUENCIA
S - 07	Apoyar al grupo de trabajo interviniendo en el desarrollo del trabajo de grado con el fin de realizar aportes y revisiones al mismo.	, ,	Específico - Gerencia de Proyecto	Interés Directo	Realizar la aprobación y autorización de la sustentación del trabajo de grado de acuerdo con los criterios establecidos.	adicional a la	criterios y pautas
S - 08	Realizar la evaluación y calificación de cada una de las sustentaciones	Profesores de la Escuela Colombiana de Ingeniería o Invitados Especiales.	Específicos en temas de Proyectos y Gerencia de Proyectos.	Interés Indirecto	Obtener resultados satisfactorios en cada una de las sustentaciones del trabajo de grado.		Participar en el 25% de la aprobación del trabajo de grado.
S - 9	Su opinión es importante en la ejecución del trabajo de grado, brinda lineamientos conceptuales a seguir, y complementa con conocimiento y experiencia específica sobre la ejecución del trabajo de grado.	Profesores de la Escuela	Alto - Específicos	Interés Indirecto	Servir de apoyo a proyectos académicos de aplicación sobre el sector real	Tiene un bajo poder sobre el desarrollo del proyecto, ya que solamente es consultado en temas conceptuales a seguir por el equipo del proyecto	Su opinión es influyente sobre las decisiones tomadas durante la ejecución del trabajo de grado, pero no tiene gran influencia sobre el desarrollo del trabajo de grado

ID	ROL	DEPARTAMENTO	NIVEL DE CONOCIMIENTOS	INTERESES	EXPECTATIVAS	PODER	INFLUENCIA
S - 10	Proveer la información de toda la formulación y evaluación realizada para la selección del Proyecto.	Externo / Empresas del sector	Fuertes conocimientos en el sector software <i>ERP</i>	Interés Directo	Que el trabajo de grado concluya satisfactoriamente para que sea una herramienta de las empresas del sector de software <i>ERP</i> que contribuya al éxito de la ejecución del Proyecto.	Sobre la ejecución del trabajo de grado tiene bajo poder, ya que no interviene en la definición de requerimientos del trabajo de grado como tal.	Durante la ejecución del trabajo de grado tiene gran influencia ya que es el involucrado que cuenta con toda la información de formulación y evaluación de la alternativa seleccionada.
S - 11	* Responder de manera directa, integral y sostenida por la calidad y cumplimiento de todos los aspectos fundamentales del desarrollo del Trabajo de Grado. * Programar, coordinar, asistir, participar, controlar y documentar las reuniones con los distintos stakeholders, con énfasis en la presentación de	Estudiantes de la Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos de la Escuela Colombiana de Ingeniería	Alto - Específicos en Ejecución y Gerencia de Proyectos	Interés Directo	Altas expectativas para que la ejecución y los resultados del trabajo de grado sean exitosos y cumplan satisfactoriamente con todos los criterios de aceptación del trabajo de grado.	sobre los criterios de aceptación y requerimientos establecidos para el Trabajo de Grado determinados por la Maestría, pero	influencia sobre el desarrollo del trabajo de grado ya que son los que ejecutan todas las actividades y toman medidas o decisiones que afectan el desempeño del

ID	ROL	DEPARTAMENTO	NIVEL DE CONOCIMIENTOS	INTERESES	EXPECTATIVAS	PODER	INFLUENCIA
	entregables						
	específicos a nivel						
	individual y de						
	grupo.						
	* Hacer entrega						
	del informe de						
	desempeño, del acta de la reunión						
	anterior y de los						
	compromisos						
	correspondientes,						
	en cada una de las						
	reuniones con el						
	Director del						
	Trabajo de Grado.						
	* Realizar las						
	distintas entregas						
	y sustentaciones						
	de acuerdo con el						
	cronograma						
	previsto por la						
	Maestría y por las						
	agendas						
	acordadas con los diferentes						
	stakeholders.						
	Autorizar la				Que el trabajo de	Sobre la ejecución	Durante la
	entrega de				grado concluya		ejecución del
0 40		Externo / Empresas del	Fuertes conocimientos		satisfactoriamente	grado tiene bajo	,
S - 12	organización.	sector	en el sector software	Interés Directo	para que sea una		
	Facilitar		ERP		herramienta de las		
	información de los				empresas del sector		es el involucrado

ID	ROL	DEPARTAMENTO	NIVEL DE CONOCIMIENTOS	INTERESES	EXPECTATIVAS	PODER	INFLUENCIA
	líderes de proyectos en las organizaciones.				de software ERP que contribuya al éxito de la ejecución del Proyecto.	•	'
S - 13	Entregar información de las metodologías de implementación de software ERP. Facilitar información de los proyectos seleccionados, con el fin de validar la gestión de proyectos.	Externo / Empresas del sector	Fuertes conocimientos en el sector software ERP	Interés Directo	Que el trabajo de grado concluya satisfactoriamente para que sea una herramienta de las empresas del sector de software ERP que contribuya al éxito de la ejecución del Proyecto.	del trabajo de grado tiene bajo poder, ya que no interviene en la definición de requerimientos del trabajo de grado	influencia ya que es el involucrado que cuenta con toda la información de

Fuente: Autor

La ponderación de los *stakeholders*, se realizó de acuerdo a su nivel de interés y poder sobre el proyecto. Esta ponderación es citada en la tabla 5 descrita a continuación.

Tabla 5. Ponderación de stakeholders

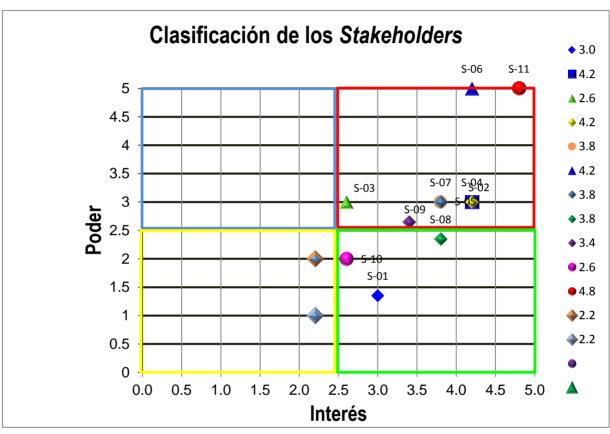
				REGIS1	TRO DE STAI	KEHOL	DERS				
				P	oder			Interés			
ID	Nombre	Clase	Actitud	Influencia	Control	Р	Académico	Profesional	Económico		P+I
				65%	35%	F	40%	40%	20%	•	
S - 01	Escuela Colombiana de Ingeniería	Interno	Neutro	1	2	1.4	4	3	1	3.0	4.4
S - 02	Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de proyectos	Interno	Neutro	3	3	3.0	5	5	1	4.2	7.2
S - 03	Unidad de Proyectos	Interno	Neutro	3	3	3.0	3	3	1	2.6	5.6
S - 04	Director de la Maestría.	Interno	Neutro	3	3	3.0	5	5	1	4.2	7.2
S - 05	Comité de Trabajo de Grado	Interno	Neutro	3	3	3.0	5	4	1	3.8	6.8
S - 06	Director del Trabajo de Grado	Interno	Partidario	5	5	5.0	5	5	1	4.2	9.2
S - 07	Segundo Evaluador del Trabajo de Grado	Interno	Partidario	3	3	3.0	5	4	1	3.8	6.8
S - 08	Jurado de la Sustentación	Interno	Neutro	2	3	2.4	5	4	1	3.8	6.15

				REGIS1	TRO DE STAI	KEHOL	DERS				
				Р	oder			Interés			
ID	Nombre	Clase	Actitud	Influencia	Control	P	Académico	Profesional	Económico		P+I
				65%	35%		40%	40%	20%	•	
S - 09	Asesores del Trabajo de Grado	Interno	Neutro	3	2	2.7	5	3	1	3.4	6.05
S - 10	Patrocinador del Proyecto	Externo	Partidario	2	2	2.0	1	3	5	2.6	4.6
S - 11	Investigadore s	Interno	Partidario	5	5	5.0	5	5	4	4.8	9.8
S-12	Líderes estratégicos	Externo	Partidario	2	2	2.0	1	4	1	2.2	4.2
S-13	Líderes Funcionales	Externo	Partidario	1	1	1.0	1	4	1	2.2	3.2

Fuente: Autor

La clasificación de los stakeholders es graficada en la figura 3.

_Figura 3. Clasificación de los stakeholders.



Fuente: Autor

El plan de gestión de los stakeholders, se detalla en la tabla 6 descrita a continuación.

Tabla 6. Plan de gestión de los stackeholders

		R	EGISTRO DE STAKEHOL	DERS	
		Estrategia			
ID	Genérica	Específica	Necesidades	Expectativas	Deseos
S - 01	Mantener Informad os	Cumplir con los lineamientos establecidos por la universidad en el Reglamento Estudiantil de Posgrado.	Formar profesionales integrales con conocimientos sólidos y con un profundo sentido de solidaridad social y compromiso ético.	Formar Magister en el tema de proyectos que reflejen sólidos conocimientos, teniendo en cuenta el liderazgo de la Escuela en el país y la región.	
S - 02	Manejar de Cerca uno de requerimientos requisitos establecidos po		Formar profesionales capacitados para desempeñarse en diferentes áreas y actividades relacionadas	Contribuir de manera significativa a la formación y capacitación de	Contribuir al desarrollo del país a través de la formación de profesionales con los conocimientos y habilidades necesarias
S – 03	Manejar de Cerca	maestría para el desarrollo del trabajo de grado.	con el desarrollo y gerencia de proyectos.	profesionales en el área de proyectos.	para enfrentar el ambiente del mercado laboral.
S - 04	Manejar de Cerca	Solicitar su apoyo en los momentos que se requieran asesorías para el trabajo de grado con personas externas al Director y al Segundo Evaluador del Trabajo de Grado.	Comprobar en cada una de las promociones la calidad de los profesionales en formación.	Obtener trabajos de grado de excelente calidad y que permitan verificar la correcta aplicación de los conocimientos adquiridos durante la maestría.	Identificar la correcta aplicación de los conocimientos adquiridos durante la maestría.

		R	EGISTRO DE STAKEHOL	DERS		
		Estrategia				
ID	Genérica	Específica	Necesidades	Expectativas	Deseos	
S - 05	Manejar de Cerca	Presentar cada uno de los informes y las sustentaciones de acuerdo a los lineamientos conceptuales y metodológicos definidos.	Verificar la correcta aplicación de los conocimientos adquiridos a lo largo de los cursos de la Maestría.	Calificar trabajos realizados bajo los lineamientos conceptuales y metodológicos definidos.	Participar en el proceso de evaluación de los informes y sustentaciones de manera tal que se evidencie los conocimientos adquiridos.	
S - 06	Manejar de Cerca	Solicitar su colaboración como guía y apoyo al grupo en todo el proceso de realización del trabajo de grado.	Apoyar al grupo de trabajo en los enfoques o lineamientos conceptuales y metodológicos necesarios para cumplir con los objetivos del trabajo de grado.	Contribuir al desarrollo del trabajo de grado, de tal manera que este pueda ser reconocido como el mejor trabajo de grado de la promoción.	Ser el Director del mejor Trabajo de Grado.	
S - 07	Manejar de Cerca	Brindar apoyo al grupo de trabajo en los momentos que estos así lo consideren, para aportar o realizar revisiones al avance del mismo.	de trabajo en los	Realizar la aprobación y autorización de la sustentación del trabajo de grado de acuerdo con los criterios establecidos.	Intervenir la menor cantidad de veces posibles en el desarrollo del trabajo.	

	REGISTRO DE STAKEHOLDERS							
		Estrategia			Deseos			
ID	Genérica	Específica	Necesidades	Expectativas				
S - 08	Mantener informad os	Presentar las sustentaciones de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Maestría con el fin de obtener excelentes resultados en el momento de la evaluación y calificación en cada sustentación.	Evaluar y calificar las sustentaciones de acuerdo a los lineamientos establecidos	Obtener resultados satisfactorios en cada una de las sustentaciones del trabajo.	Evaluar trabajos de calidad bajo los lineamientos establecidos por la Escuela Colombiana de Ingeniería para la presentación de trabajos de grado.			
S - 09	Manejar de Cerca	Solicitar colaboración en el momento que se requiera con el fin de que esta persona pueda aportar su conocimiento, experiencia y formación en tema particular dentro del desarrollo total del trabajo de grado.	Brindar orientación de carácter técnico o metodológico.	Proporcionar las herramientas específicas necesarias para el desarrollo del trabajo de grado.	Aportar la asesoría adecuada basada en sus conocimientos, experiencia y formación particular.			
S - 10	Mantener informad os	Solicitar la información específica necesaria para el desarrollo del trabajo de grado y mantenerlo informado.	desarrollar	Utilizar el plan de gerencia como un documento guía que le permita realizar la adecuada implementación de un modelo de lecciones aprendidas en la gestión de proyectos de implementación <i>ERP</i> .	Aprovechar el documento plan de gerencia como una herramienta útil para el proyecto.			

	REGISTRO DE STAKEHOLDERS									
		Estrategia			Deseos					
ID	Genérica	Específica	Necesidades	Expectativas						
S - 11	Manejar de Cerca	Ser el directo responsable por la calidad y el cumplimiento de todos los aspectos fundamentales del desarrollo del trabajo de grado.	calidad con el fin de obtener el título de	Realizar un trabajo de calidad en el cual se apliquen y reafirmen los conocimientos adquiridos durante la maestría.	Aprobar el trabajo de grado y ser seleccionado como uno de los mejores trabajos de grado de la promoción.					
S-12	Hacer seguimie nto	Informar del progreso de la investigación.	Incrementar los niveles de servicio	Poder tomar como base el resultado de la investigación, para ejecución posterior.	Viabilidad del Proyecto					
S-13	Hacer seguimie nto	Informar del progreso de la investigación.	Incrementar los niveles de servicio	Poder tomar como base el resultado de la investigación, para ejecución posterior.	Viabilidad del Proyecto					

Fuente: Autor.

4.2. PLANEACIÓN

En este numeral se detallan los requerimientos y matríz de trazabilidad del proyecto.

4.2.1. Requerimientos y matríz de trazabilidad

Los requerimientos se documentaron teniendo como base las necesidades, expectativas y deseos de los stakeholders identificados sobre el presente proyecto de investigación.

Se identificaron requerimientos del negocio, los cuales reúnen las expectativas de las organizaciones frente a la temática de investigación.

También se establecieron requerimientos del proyecto, los cuales reúnen los requerimientos del producto a desarrollarse (funcionales y no funcionales) y los

requerimientos de la gerencia del proyecto en alcance, tiempo, costos, restricciones y condiciones de cierre del proyecto.

Tabla 7. Identificación de requerimientos

	Matriz de identificación de requerimientos								
	COD	Requerimientos	Stakeholders solicitantes	(P+I)					
egocio	RNE01	Caracterizar el proceso de lecciones aprendidas para el desarrollo y ejecución de proyectos de implementación <i>ERP</i> en las organizaciones.	S-09 S-10 S-11	6,05 4,6 9,8					
Requerimiento del negocio	RNE02	Diseñar la metodología e instrumentos a utilizar en la investigación que sean aplicables a las organizaciones y conduzca a la generación de resultados coherentes y con calidad.	S-05 S-06	6,8 9,2					
Reque	RNE03	Generar un registro de información estructurado que preserve la relevancia, el propósito y las calidades de los datos suministrados.	S-10 S-09 S-11	4,6 6,05 9,8					
	RGE01	Realizar el trabajo de grado según declaración de alcance, en el tiempo y costo trazado en la planeación del proyecto.	S-11	9,8					
proyecto	RGE02	Ejecutar el Plan de Gerencia de forma eficiente, dando cumplimiento a los lineamientos definidos por la Escuela Colombiana de Ingeniería.	S-11	9,8					
erencia del	RGE03	Entregar los productos del proyecto aprobados, de acuerdo a la declaración de alcance y al plan de calidad del proyecto.	S-11 S-10	9,8 4,6					
Requerimientos de la gerencia del proyecto	RGE04	Entregar los informes establecidos en la unidad de proyectos de la Escuela Colombiana de Ingeniería en las fechas detalladas en la programación de la maestría.	S-11.	9,8					
Requerimi	RGE05	Cumplir con los requisitos y criterios de aceptación definidos por la Escuela Colombiana de Ingeniería en el programa de la maestría.	S-01 S-02	4,4 7,2					
_	RGE06	Cumplir con los requisitos y criterios de aceptación del proyecto dentro de la línea base de tiempo y costo presupuestados.	S-05 S-06	6,8 9,2					
Requerimientos del producto	RF01	Dar cumplimiento en los entregables académicos, de las exigencias definidas en las guías generales suministradas por la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito.	S-01 S-02	4,4 7,2					
Requerin	RF02	Usar fuentes certificadas y relevantes como material bibliográfico (libros, artículos, informes de estudio, investigaciones, etc.).	S-02 S-05 S-06	7,2 6,8 9,2					

COD	Requerimientos	Stakeholders solicitantes	(P+I)
RF03	Contar con información documental teórica y metodológica con menos de 10 años de publicación.	S-02	7,2
RF04	Hacer uso de fuentes de información reales y registradas en medios formales, provenientes de las empresas del sector de <i>software</i> invitadas a la investigación.	S-06 S-09 S-11	9,2 6,05 9,8
RF05	Validar los instrumentos diseñados para realizar el levantamiento de información de la investigación, con el fin de asegurar su aplicabilidad, pertinencia, efectividad y utilidad en el análisis, los resultados y las conclusiones.	S-09 S-10	6,05 4,6
RNF01	Contar con un marco de protección de derechos de autor y de manejo confidencial sobre la información provista y generada por las organizaciones para efectos de la investigación.	S-10 S-12	4,6 4,2
(No funcionales) RNF02	Velar por la objetividad y ausencia de juicios propios en la recopilación información, para garantizar la validez y veracidad de los resultados.	S-12 S-13	4,2 3,2

Fuente: Autores referenciando material del ingeniero © Germán Gutierrez Pacheco, PMP

Matriz de trazabilidad de los requerimientos

Relaciona los requerimientos de acuerdo a la importancia dada por los *stakeholders* del proyecto de investigación, con la razón de ser de los mismos para dar origen a los productos y entregables que los satisfacen.

En la tabla 8 se detalla la matriz de trazabilidad de los requerimientos, la cual incluye la alineación de los requerimientos con los objetivos estratégicos transversales de las organizaciones, su propósito y finalmente su cumplimiento a través de los paquetes de trabajo de la estructura de descomposición del proyecto (*WBS*).

Tabla 8. Matriz de trazabilidad de requerimientos

	Matriz de trazabilidad de requerimientos									
			Requerimiento originado por				Cubierto en			
	COD P+I	P+I	Objetivos Estratégicos	Necesidad	Oportunidad	Lineamient o	Cuentas de control WBS		Entregables	
						institucion al	Código	Producto		
Requerimiento del negocio	RNE01		OECI1, OERP1, OERP2		Х		1.2.3.1	Caracterización del proceso de lecciones aprendidas	Caracterización del proceso de lecciones aprendidas .	
	RNE02		OECI1, OERP1, OERP2	Х		Х	1.2.3.1	Caracterización del proceso de lecciones aprendidas	Caracterización del proceso de lecciones aprendidas .	
	RNE01		OERP1, OERP1, OERP2		X	X	1.2.3.2	Documento CEPLA_ERP	Propuesta Caracterización estándar del proceso de lecciones aprendidas en la gestión de proyectos de implementación <i>ERP</i> (CEPLA_ERP)	
Requerimientos del proyecto	RGE04		OECI1			X	1.1.4.1, 1.1.4.2.1 1.1.4.2.2 1.1.4.2.3 1.1.4.2.4 1.1.4.2.5	Plan de gerencia (Versión final) Informe del Trabajo de grado.	* Plan de Gerencia del Trabajo de grado. Presentaciones de sesiones de sustentación. *Informe del Trabajo de grado. *Anexos del informe del Trabajo de grado. *Artículo. *Poster.	

Matriz de trazabilidad de requerimientos									
COD	P+I	Requerimiento originado por				Cubierto en			
		Objetivos	Necesidad	Oportunidad	Lineamient o institucion al	Cuentas de control WBS		Entregables	
		Estratégicos				Código	Producto		
RGE06		OECI1			Х	1.1.2.1	Plan de gerencia.	Cronograma del del Trabajo de grado.	
RGE02		OECI1			X	1.1.4.2.3	Anexos Libro de gerencia.	(soportes físicos y base de datos de registro) *Carta de inicio del proyecto. *Acta del Kick Off del proyecto debidamente firmada. *Informes de avance y desempeño del proyecto debidamente firmados. *Bitácora de gestión de riesgos. *Bitácora del control integrado de cambios del proyecto. *Solicitudes de cambio generadas en el proyecto debidamente firmadas. *Actas sesiones del proyecto debidamente firmadas. *Actas de aval del plan de gerencia del proyecto, debidamente firmadas por el director y el sponsor. *Actas de aceptación de los Productos y entregables del proyecto debidamente firmadas por el director y el sponsor	
RGE03		OERP1, OERP2, OERP3,			X	1.1.4.2.3	Anexos	*Listas de verificación del Control de calidad del proyecto.	

		Matriz de trazabilidad de requerimientos								
			Requerimiento originado por				Cubierto en			
	COD	P+I	Objetions			Lineamient	Cuentas de	control WBS	Entregables	
			Objetivos Estratégicos	Necesidad	Oportunidad	institucion al	Código	Producto		
			OERP4, OERP5, OERP6					Libro de gerencia.	*Indicadores de las métricas de calidad del proyecto.	
ientos del ucto	RF01		OECI1, OERP1			Х	1.1.1	Iniciación Plan de gerencia del Trabajo de grado.	*Ficha de Identificación y descripción del proyecto *Ficha de propuesta del proyecto.	
Requerimientos producto	RF03;R F04		OERP1			Х	1.1.4.2.3 1.2.1 1.2.3	Anexos Informe del trabajo de grado	*Soportes de la revisión marco conceptual *Soportes de la recopilación y análisis de la información de la investigación	

Fuente: Autor referenciando material del ingeniero © Germán Gutierrez Pacheco, PMP

4.2.2. Declaración de alcance

Teniendo como base el acta de constitución, las actas de compromisos, los requerimientos documentados y el alcance del producto y del proyecto, se describe de forma concreta en la declaración de alcance de la gerencia del proyecto los productos y entregables comprometidos, las condiciones y criterios establecidos para la verificación, validación y aceptación de los productos y/o entregables, junto a las restricciones, exclusiones y supuestos para la ejecución del proyecto de investigación.

La declaración de alcance de la gerencia del proyecto se adjunta a los anexos de este documento. *Ver Anexo E.*

4.2.3. WBS y diccionario de la WBS

La descomposición jerárquica de los elementos de trabajo (cuentas de control) requeridos para cumplir con el alcance del proyecto, está estructurada y detallada en la "WBS" (Work Breakdown Structure), en la cual se identificaron los paquetes de trabajo requeridos y comprometidos para la realización de la gerencia del proyecto y el proyecto mismo.

La WBS del proyecto se denomina "Caracterización del proceso de lecciones aprendidas en la Gestión de Proyectos de Implementación ERP", y se encuentra desglosada en dos grandes cuentas de control:

- Gerencia del proyecto.
- Caracterización del proceso de lecciones aprendidas

El trabajo requerido (cuentas de control) y los entregables (paquetes de trabajo) detallados en el último nivel de la *WBS* del proyecto, se desglosan a partir de la "Gerencia del proyecto" y de la "Caracterización del proceso de lecciones aprendidas". Este desglose de la *WBS* del proyecto se adjunta a los anexos de este documento. (Véase ANEXO E).

Finalmente, cada elemento de la *WBS* cuenta con información que detalla su propósito y dependencia en la estructura de desglose (código, nombre, descripción del trabajo que se realiza, los entregables esperados, responsables entre otros datos de interés) que es presentada en el diccionario de datos de la *WBS* del proyecto adjunto a los anexos de este documento. *Ver Anexo F.*

4.2.4. Línea base de tiempo

La línea base del tiempo del proyecto se generó a partir del cronograma construido para la ejecución del plan de gerencia del proyecto. El proyecto expresado en este plan de trabajo, tuvo las siguientes condiciones frente a la triple restricción:

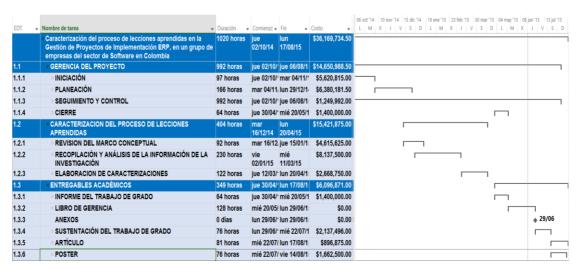
Alcance: El establecido en la Declaración de Alcance del proyecto

Tiempo: Fecha de Inicio: 2014, Octubre 02

Fecha de Finalización: 2015, Agosto 21

El cronograma del Trabajo de grado se gesstionó desde la herramienta Microsoft Project, cuyo contenido se detalla en la figura 4 a nivel de hitos principales, resaltando los entregables de la WBS del proyecto.

Figura 4. Diagrama de Gantt con hitos principales



Fuente: Autor.

La relación de las actividades realizadas en cada cuenta de control durante el ciclo de vida del proyecto, junto a su duración, productos y responsables, está contenida en el cronograma del Trabajo de grado, el cual se adjunta en los anexos de este documento. Ver Anexo F.

Los productos del proyecto de acuerdo a la programación, serán elaborados y entregados (parcial y totalmente) en fechas programadas de acuerdo a la línea base del tiempo graficada en la figura 5.

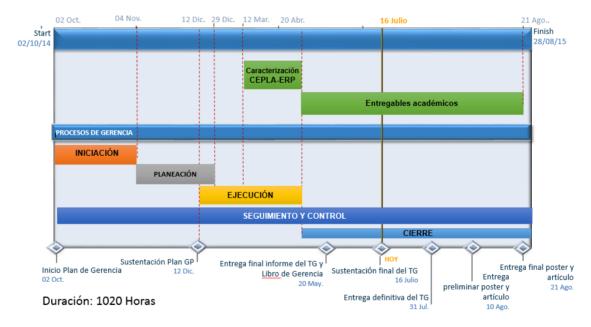


Figura 5. Línea base del tiempo

Fuente: Autor.

4.2.5. Línea base de costo

Matriz de presupuesto

La gerencia del proyecto hizo uso de la herramienta Microsoft Project, para el control de costos asociados al proyecto a través de los hitos definidos. Frente a esta planeación, se

generó un consolidado de los recursos necesarios para el proyecto y de los costos a nivel global requerido para poder realizar las diferentes actividades de las fases del mismo.

Estos recursos globales son mostrados a continuación a nivel de costos por tipo de recurso (maquinaria y equipo, materiales y suministros, recursos humanos, recursos informáticos y recursos financieros) como se muestra en la tabla 9.

Tabla 9. Recursos globales necesarios para el proyecto por tipo de recurso.

Recursos necesarios por fase del proyecto - Plan de gererncia (\$COP - miles de pesos colombianos - "," separador de miles)									
	INICIACIÓN	PLANEACIÓN	Revisión marco concepual	Recopilación y análisis de la información de la investigación	Elaboración de caracterizaciones	Entregables académicos	SEGUIMIENTO Y CONTROL	CIERRE	
Recursos Humanos:	5,600	6,400	4,600	8,100	2,700	,	1,200	1,400	
Maquinaria y Equipo:	1,000	2,300	1,300	5,100	2,700	7,900	200		
Materiales y suministros:	1,100	1,800	1,400	3,900	2,300	5,900	400	200	
Informáticos	500	200	100	200	100	300	-	-	
Recursos Financieros:	8,200	10,700	7,400	17,300	7,800	20,200	1,900	1,600	
TOTAL PRESUPUESTO PLANEADO DEL PROYECTO:								\$ 75,100	

Fuente: Autor.

Finalmente, teniendo en cuenta los costos en las fases del proyecto agrupados por los tipos de recursos humanos, financieros, maquinaria y equipos y materiales e insumos, se generó la línea base de costos globales graficada en la figura 6.

Costos globales acumulados de los recursos requeridos en las fases del Trabajo de grado (\$COP miles)

75,100 74,250
75,100 74,250
75,100 74,250
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,500
75,100 73,50

Figura 6. Línea base de costos

Fuente: Autor.

4.2.6. Plan de calidad

El plan de calidad del proyecto logró de forma efectiva asegurar el cumplimiento de los requerimientos (gerenciales, técnicos, funcionales), en las condiciones de calidad esperadas, satisfaciendo las expectativas incluidas en los requerimientos y cumpliendo con el alcance.

El plan de calidad en este proyecto, se definió a través de los criterios de calidad y las métricas asociadas a la calidad, al desempeño y al avance del proyecto como se detalla en la figura 7

Estos plan fue aplicado a lo largo de la ejecución del proyecto de acuerdo a los puntos de control y actividades de enlace dentro del cronograma del trabajo de grado y se detalla en los informes de avance las métricas e indicadores y en el cierre del proyecto los controles de calidad.

Figura 7. Ciclo del Plan de calidad



Control de Calidad

El control de calidad sobre el proyecto, se realizó a través de la verificación de los criterios de aceptación definidos para los productos frente a su uso y aplicabilidad. Este control hace parte de los soportes detallados en el cierre del proyecto.

Métricas de Calidad

Se establecieron indicares de medición del proyecto asociados a métricas de calidad, que permitieron conocer el resultado de la validación de la efectividad de los instrumentos

usados para la recolección y análisis de información obtenida de la investigación, la respuesta a la problemática planteada con el uso de la propuesta de caracterización y un par de métricas asociadas a la gerencia del proyecto. Estos índices son reportados en los informes de avance y desempeño del proyecto.

Control de avance y desempeño del proyecto

Para el seguimiento del desempeño y avance del proyecto se utilizó la técnica del valor ganado "*EVM*". Esta métrica de control fue generada con forme a las fechas de corte de cada informe de avance y desempeño del proyecto y es publicada en dicho informe para ser evaluadas en las sesiones de seguimiento interno del proyecto, permitiendo la toma de decisiones correctivas cuando sea necesario.

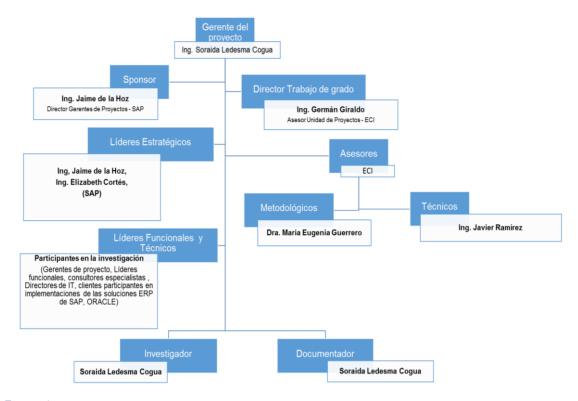
Los rangos establecidos como exitosos para los indicadores de la métrica de desempeño son:

- 0.95<CPI<1.2
- 0.95<SPI<1.2

4.2.7. Organigrama

Teniendo en cuenta los recursos con los cuales se va a adelantar este proyecto, se estableció el organigrama (*OBS*) graficado en la figura 8. que permitió establecer la distribución y asignación de responsabilidades en la ejecución de los paquetes de trabajo de la *WBS*.

Figura 8. Organigrama (OBS)



Fuente: Autor.

Se identifica claramente los integrantes del grupo de trabajo para la elaboración del proyecto de investigación; así mismo, se identifica los roles de los recursos que apoyaron el proyecto así: en su liderazgo y lineamiento estratégica del sector y de la temática (*sponsor* y líderes estratégicos), en su conocimiento de proyectos de implementación *ERP* (Líderes funcionales y técnicos de las empresas participantes), en su dirección y asesoría por parte de la Unidad de Proyectos de La Escuela (Director y asesores metodológicos y técnicos) y en su labor de responsables del proyecto de investigación (gerente del proyecto, investigadores y documentador).

Los asesores de La Escuela y líderes estratégicos de las organizaciones participantes, participaron en el proyecto cuando llegó a ser necesario y por convocatoria de la gerencia del proyecto, de acuerdo a los requerimientos específicos, a las actividades en el desarrollo del proyecto y a su disponibilidad.

Una vez identificado y formalizado los integrantes del equipo del proyecto, se procedió a realizar la asignación de responsabilidades en la Matriz RACI.

4.2.8. Matríz de asignación de responsabilidades

Para asignar las responsabilidades al equipo del proyecto, se cruzaron las cuentas de control con la *OBS* planteada. Se usó la matriz de asignación de responsabilidades *RACI*, donde se indica quienes frente al desarrollo de los trabajos de la estructura de descomposición *WBS* son los que: responden (R), deciden (A), Informan (I) y consultan (C). Como se refleja en la Matriz de responsabilidades RACI anexa. *Ver Anexo H.*

4.2.9. Matríz de comunicaciones

Objetivo

Este Plan de comunicación tuvo la finalidad de dotar al proyecto de un sistema de comunicación que le permitió difundir sus avances, logros, modificaciones, cambios y respuestas durante la ejecución del mismo, permitiendo una adecuada cohesión entre los diferentes stakeholders que permitan alcanzar el éxito del proyecto.

Alcance

El procedimiento sirvió para desarrollar las tareas necesarias para la comunicación de información al interior del proyecto, que permitan la adecuada relación entre los diferentes *stakeholders* del proyecto. Este plan de comunicación es de uso obligatorio en el desarrollo del proyecto.

Áreas involucradas

Este plan ejerció su influencia sobre todos y cada uno de los responsables de las comunicaciones en el proyecto, así como todos y cada uno de los actores que en el proceso se vean involucrados en la metodología que se desarrollara.

Desarrollo

La comunicación interna sirvió a la gerencia para el cumplimiento de los objetivos establecidos, para la generación de la información necesaria para el mantenimiento de los *stakeholders* informados y para retrasmitir los avances logrados en la ejecución del proyecto.

Para ello se requirió establecer que se ha de comunicar, a quien, cuando, que se informara y en que formatos se desarrollara.

Esta comunicación es descrita de acuerdo a lo establecido en la matriz de comunicaciones que se adjunta a los anexos de este documento. *Ver Anexo I.*

En dicha matriz se puede observar la relación entre quien elabora el documento, que se comunica, a quien se informa, porque se realiza la comunicación (Cuál es su finalidad), que canal de comunicación se utiliza, cuál va a ser el formato establecido de los formulados por la gerencia (Acta de sesión de seguimiento (SI=Seguimiento interno), Acta de seguimiento al Proyecto (SP=Seguimiento proyecto), Actas de sesiones de Investigación (IN=Investigación y levantamiento de información).

4.2.10. Registro de riesgos

La gerencia del proyecto estableció como base del desarrollo del plan de riesgos la identificación, análisis cualitativo y respuesta a los riesgos del trabajo de grado.

Se procedió de forma inicial a la identificación de riesgos estableciendo su causa, evento y consecuencia para posteriormente priorizarlos de acuerdo a la evaluación realizada en la relación de probabilidad vs Impacto graficada en la figura 9.

Figura 9. Relación probabilidad vs. impacto



Fuente: http://www.antilavadodedinero.com/riesgos_det.php?id=7

Aquellos riesgos cuyo resultado se encuentre en la zona anaranjada y roja fueron mitigados y/o aprovechados dentro del proyecto, para los cuales se realizaron planes de respuesta que permitan controlar los impactos que ocurran en caso de materializarse. Los riesgos que se ubiquen en la zona amarilla deberán ser investigados y seguidos de cerca durante la ejecución del proyecto realizándoles planes preventivos. Y finalmente, aquellos riesgos que se encuentren en la zona verde deben ser monitoreados para que no se maximicen durante la ejecución del proyecto.

En la tabla 10 descrita a continuación se relaciona la identificación y análisis de los riesgos del proyecto.

Tabla 10. Identificación y análisis cualitativo de riesgos del proyecto

		Análisis Cualitativo				
ID	Causa	Evento	Consecuencia	Probabilidad	Impacto	Prioridad
R01	Calamidad doméstica	Ausencia parcial o total de algunos de los integrantes del grupo	Cambios en la línea base de tiempo del proyecto afectando sus costos.	Probable	Pequeño	Bajo
R02	Dispersión de los integrantes del grupo del proyecto	Atraso en el desarrollo de actividades	Retraso en el cumplimiento de entregables	Improbable	Grande	Medio
R03	Enfermedad incapacitante de un integrante del grupo	Demora en la entrega de la información	Atraso en el desarrollo de actividades y en la entrega de los productos a cargo	Muy Probable	Moderado	Alto
R04	Solicitud de vacaciones y viaje fuera de la ciudad	Desentendimiento del proyecto	Retraso en el cumplimiento de entregables	Probable	Pequeño	Bajo
R05	Sobrecarga de trabajo en el horario laboral	Disminución en la dedicación al Trabajo de grado	Atraso en la entrega de los productos del proyecto	Probable	Grande	Alto
R06	Cambios en el tiempo de ejecución de las actividades planeadas por parte de la ECI	Desviación en los estimados de tiempo	Modificación en la línea base de tiempo	Improbable	Grande	Medio
R07	Demora en la recolección de la información de la investigación	Información no disponible a tiempo	Análisis y generación de resultados no satisfactorio	Probable	Grande	Alto
R08	Falta de disponibilidad de los líderes de las organizaciones	Retraso en el levantamiento de información	Atraso en la entrega de los productos del proyecto	Probable	Grande	Alto
R09	Cambio del Director del Trabajo de grado	Nuevo método de revisión	Desviación en la planeación del proyecto en curso.	Improbable	Grande	Bajo
R10	Demora en la validación de los productos y entregables	Desviación en los tiempos planeados	Atraso en el cierre del proyecto.	Probable	Moderado	Medio
R11	Dificultad de llegar a acuerdos técnicos de los productos	Demora en el análisis, diseño funcional y/o diseño técnico de los productos del proyecto.	Retraso en la definición y entrega de los productos.	Probable	Grande	Medio

Fuente: Autor.

De acuerdo a la anterior evaluación, se pueden entender como prioritarios los riesgos citados a continuación en la tabla 11:

Tabla 11. Priorización de riesgos

Altos	Medios	Bajos		
R03 R05 R07 R08	R02 R06 R10 R11	R01 R04 R09		

Fuente: Autor

Una vez determinada por la gerencia la priorización de los riesgos anteriormente realizada, se procedió a elaborar el listado de estrategias a usar como lo muestra la tabla 12. Para las acciones a tomar asociadas con mitigar, aprovechar, visualizar, prevenir y monitorear los riesgos, se elabora la siguiente tabla de respuestas a los riesgos:

Tabla 12 Respuestas a los riesgos

	Respuestas a los riesgos							
ID	Prioridad	Estrategia	Acciones					
R01	Bajo	Monitorear	Usar los medios virtuales y revisión de actividades en curso y venideras para establecer ajustes en los compromisos, informarlos y avalarlos.					
R02	Medio	Monitorear / Prevenir	Mantener un continuo contacto, preferiblemente diario para apoyar las falencias del grupo de trabajo y evitar la dispersión del mismo					
R03	Alto	Mitigar / Prevenir	Evitar epidemias usando los medios virtuales en caso de enfermedad para las sesiones de grupo y seguimiento a compromisos, y mitigar la presencia en ambientes contaminados					
R04	Bajo	Prevenir/Mitigar	Mantener la motivación del grupo con el proyecto mediante la participación activa en los procesos y la comunicación efectiva en el mismo. Programar con antelación estas actividades vs las actividades del proyecto y en última instancia asistir de					

		Respuestas a los riesgos	
ID	Prioridad	Estrategia	Acciones
			forma virtual a las sesiones y programar ventanas en horarios específicos.
R05	Alto	Monitorear/ Mitigar	Tener información de los compromisos laborales vigentes y proyectados a corto plazo y alinear los tiempos del calendario del proyecto a la disponibilidad horaria del equipo.
R06	Medio	Monitorear / Prevenir	Hacer seguimiento a la planeación de fechas de la Unidad de Proyectos. Reportar de forma oportuna impactos por cambios de fechas y solicitar formalizar por procedimiento oficial los ajustes.
R07	Alto	Mitigar	Solicitar información con antelación y realizar su levantamiento con los líderes funcionales y técnicos del proyecto en fechas preestablecidas y alternativas. Informar a los líderes estratégicos del proyecto la planeación frente a la recolección de datos y la disponibilidad requerida. Hacer seguimiento al diligenciamiento y recopilación de datos, reportando su estado.
R08	Alto	Mitigar	Informar a los líderes estratégicos, funcionales y técnicos del proyecto la planeación de las actividades que requieren de su participación. Establecer dos ciclos de entrevistas y visitas en sitio para obtener los resultados esperados.
R09	Bajo	Monitorear	Realizar seguimiento a la disponibilidad y permanencia del director asignado. Obtener recomendaciones y feed back del director de forma permanente. Buscar las aprobaciones y toma de decisiones de forma oportuna.
R10	Medio	Monitorear/ Prevenir	Realizar el seguimiento al producto entregado para verificar su estado, revisión, ajuste y aprobación. Informar en repetidas ocasiones las fechas límites establecidas para revisión y aprobación.

	Respuestas a los riesgos							
ID	Prioridad	Estrategia	Acciones					
			Comunicar aceptación de productos por omisión en caso de no recibir comentario alguno a las instancias respectivas.					
R11	Medio	Mitigar / Prevenir	Desarrollar mecanismos de acuerdo y acercamiento entre las partes del proyecto para lograr consensos en el desarrollo del mismo.					
			Presentar propuesta técnica que facilite la toma de decisión.					

Fuente: Autor.

5. SEGUIMIENTO Y CONTROL

En este numeral se relacionan todos los soportes generados durante su ejecución. Se relacionan y anexan los soportes asociados con los informes de desempeño,

5.1. INFORMES DE DESEMPEÑO Y SOPORTES

Dentro del gerencia del proyecto, resulta indispensable la realización de seguimiento y control al proyecto, a través de contacto con el equipo del proyecto, estableciendo puntos de control y de medición y verificando el cumplimiento de compromisos y entregables.

Todos los anteriores elementos orientan el desarrollo del proyecto, su seguimiento y la toma de decisiones, los cuales deben ser compartidos a través del reporte de avance y de desempeño.

Estructura del informe

Los informes de avance y desempeño informan al cliente y a la ECI el estado y evolución del proyecto, a través de los datos registrados a nivel gerencial sobre los siguientes aspectos:

El avance general del proyecto

- El estado de los compromisos
- La posible desviación del proyecto
- Las métricas del plan de calidad
- La bitácora de avance y desempeño acumulado del proyecto
- Estado de avance y desempeño actual del proyecto
- Las solicitudes de cambio realizadas y su impacto
- Los entregables recibidos
- Riesgos
- Acciones preventivas
- Acciones correctivas
- Toma de decisiones frente al proyecto

Al informe se le adjunta la versión actualizada de cronograma del Trabajo de grado (Project), con el registro de avance en el corte respectivo.

El informe una sección de seguimiento y control, cuyo contenido consolida y registra las acciones del proyecto que deben estar avaladas en las sesiones de seguimiento del proyecto.

A continuación se relacionan los informes de desempeño generados a lo largo del proyecto en los cortes acordados con el Director del Trabajo de Grado y registrados en el cronograma oficial del proyecto.

5.1.1. Informe de desempeño No 1 - 20 enero 2015



INFORME DE AVANCE Y DESEMPEÑO PLAN DE CALIDAD

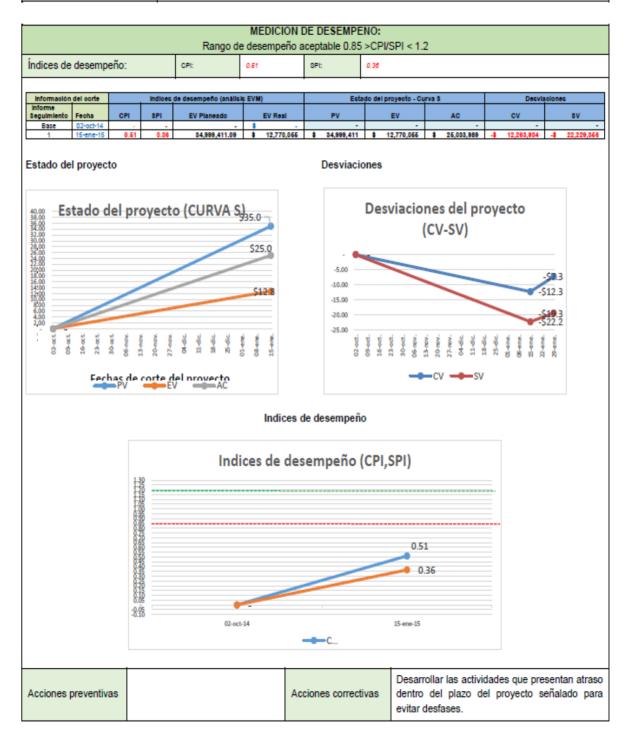


INFORMES DE AVANCE Y DESEMPEÑO No. 01							
Fecha Informes anteriores:		Fecha de Corte del Informe:	15 ENERO DEL 2015				
WBS:	Revisión del marco conceptual	Medio de socialización del informe:	Entrega Impresa				
Objetivo:	Revisión estado de avance de la ejecución del proyecto sobre la línea base planeada. Cronograma de referencia: Cronograma CEPLAERP v.5.0 (WBS 7.2) InformeNo1.mpp.						

DATOS GENERALES DEL PROYECTO							
Fecha Inicio del Proyecto:	02 Octubre 2014	Fecha de Finalización avalada:	06 Agosto del 2014				
Duración Inicial del Proyecto: (horas)	992 horas	Duración Actual del Proyecto: (horas)	992 horas				
Semana del Proyecto:	15	Fecha de Finalización actual:	06 Agosto del 2014				
Desviación /Atraso:	Atraso de 8.5 días de trabajo.	% Avance del Proyecto:	15%				

	ESTADO GENERAL DEL PROYECTO					
Resumen de antecedentes:	Se establece la línea base del proyecto en la versión 7.2 del cronograma, después de realizar los ajustar obre las horas de esfuerzo detalladas y sustentadas con el plan gerencial del proyecto. A la fecha se han ejecutado las fases de iniciación y de planeación. Se adelanta la fase de "caracterización del proceso de lecciones aprendidas" en sus trabajo desagrados "Revisión del marco conceptual" y "Recopilación y análisis de la información de la investigación"					
Resumen del avance:	El avance esperado en esta instancia del proyecto es del 41%, presentándose un atraso de 8.5 días de trabajo a causa de cese de actividades por disponibilidad del equipo del proyecto. Se desarrolla: 1.2.1.1. Marco teórico con un avance del 33% y atraso de 5 días. Se elabora la gestión del conocimiento y los modelos de lecciones aprendidas. Pendiente especificar información de las metodologías y de las organizaciones participantes. 1.2.1.2. Marco metodológico con un avance del 95%, y atraso de 0.5 días. Se define el marco cualitativo, la forma de búsqueda de los sistemas de información y los instrumentos para el modelamiento de procesos. Se inicia la definición de las mediciones de la caracterización propuesta. Pendiente la forma de verificar los instrumentos metodológicos. 1.2.2.1 Fase Preparación con un con un avance del 0%, y atraso de 3 días. Pendiente dar inicio a la construcción de los instrumentos de análisis cualitativo.					
INFORMACION RECURSOS	FINANCIEROS (pesos Colombianos)					
Costo Inicial del Proyecto	\$85,133,703 Costo Actual del Proyecto: \$85,133,703					

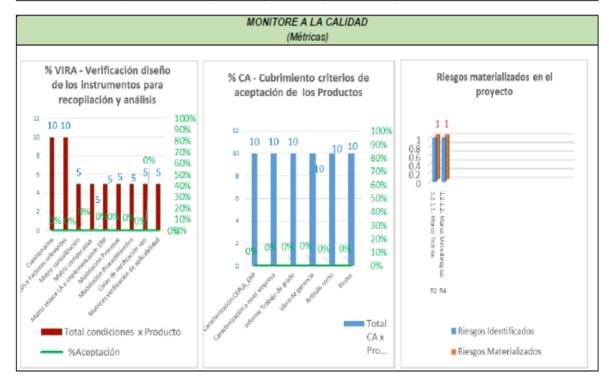
Costo ejecutado del Proyecto	\$25,033,989.23	Costos RRHH:	\$	15,690,027	Otros costos:	\$	9,343,962
Consideraciones Frente al presupuesto	Los recursos financieros humanos a cargo de las a (maquinaria equipo, mat el presupuesto base del p	actividades desam eriales y suminist	olladas j	junto a los costo	os derivados d	el uso de	e otros recursos



ESTADO DE LAS ACTIVIDADES RELEVANTES DEL PERIODO (Análisis y Diseño, Construcción, Entrega, Aceptación)						
Producto/Entregable del Proyecto	Resumen de las Actividades en Ejecución	Avanc e (%)	Estado.		Comentarios	
Informe Trabajo de Grado	Desarrollo marco conceptual y Recopilación y análisis de la información	27%	Construcción			
Producto/Entregable del Proyecto	Actividades no previstas ejecutadas	Tipo de Actividad		Costo (\$Col)	Observaciones	

	RIESGOS A MONITOREAR FRENTE AL AVANCE							
ID	Riesgos Identificados	Resultado	WBS	Acción	Consecuencia			
R02	Dispersión de los integrantes del grupo del proyecto	Medio	1.2.1.1	Monitorear. Mantener un continuo contacto, preferiblemente diario para apoyar las falencias del grupo de trabajo y evitar la dispersión del mismo.	Atraso de 5 días frente a la ejecución planeada. Se proyecta recuperar este tiempo agilizando las siguientes actividades.			
R04	Solicitud de vacaciones y viaje fuera de la ciudad	Bajo	1.2.1.2. 1.2.2.1	Mitigar. Mantener la motivación del grupo con el proyecto mediante la participación activa en los procesos y la comunicación efectiva en el mismo.	Atraso de 3.5 días frente a la ejecución planeada. Se proyecta recuperar este tiempo agilizando las siguientes actividades.			

GESTION DEL CONTROL INTEGRAL DE CAMBIOS						
No. Solicitud	Solicitud	Solicitante	Decisión	Impacto	Consideraciones	



	COMPROMISOS RELEVANTES DE SESIONES DE REVISIÓN DEL INFORME CON EQUIPO DEL PROYECTO						
No. Informe	Compromiso Responsable Estado Consideraciones						
01.1	Alinear actividades atrasadas reportadas.	Henry Ruíz R.	Sin iniciar				
01.2	Validar definición de indicadores de verificación de la caracterización, y preparación de cuestionarios con el asesor técnico.		Sin iniciar	Solicitar sesión a la Unidad de proyectos.			

CIERRE DEL INFORME					
Conclusiones, logros, toma de Se requiere avanzar en el cierre del numeral 6 para revisión por parte del director.					
decisiones	Se cuenta con el Plan de Gerencia aprobado y en ejecución.				
Pendientes	 Revisar metodología para verificación de los instrumentos de análisis cualitativo 				

Este informe se presenta y avala el 16 del mes de Enero del año 2015.

Elaborado por: Revisado y avalado por:

SORAIDA LEDESMA C. Gerente del Proyecto

naudaso

UNIDAD DE PROYECTOS
ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERIA JULIO GARAVITO

GERMAN GIRALDO
Director del Proyecto
UNIDAD DE PROYECTOS
ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERIA JULIO GARAVITO

5.1.2.Informe de desempeño No 2 - 29 enero 2015



INFORME DE AVANCE Y DESEMPEÑO PLAN DE CALIDAD



INFORMES DE AVANCE Y DESEMPEÑO No. 02							
Fecha Informes anteriores:	12 Enero del 2015	Fecha de Corte del Informe:	29 ENERO DEL 2015				
WBS:	Revisión del marco conc análisis de información	eptual / Recopilación y	Medio de socialización del informe:	Entrega Impresa			
Objetivo:	Revisión estado de avance de la ejecución del proyecto sobre la línea base planeada. Cronograma de referencia: Cronograma CEPLAERP v.5.0 (WBS 7.2) InformeNo2.mpp.						

	DATOS GENERALES DEL PROYECTO						
Fecha Inicio del Proyecto:	02 Octubre 2014	Fecha de Finalización avalada:	06 Agosto del 2014				
Duración Inicial del Proyecto: (horas)	992 horas	Duración Actual del Proyecto: (horas)	992 horas				
Semana del Proyecto:	17	Fecha de Finalización actual:	06 Agosto del 2014				
Desviación /Atraso:	Atraso de 12.5 días de trabajo.	% Avance del Proyecto:	21%				

	ESTADO GENERAL DEL PROYECTO							
Resumen de antecedentes:	"Revision	Se adelanta la fase de "caracterización del proceso de lecciones aprendidas" en sus trabajos desagrados "Revisión del marco conceptual" y "Recopilación y análisis de la información de la investigación": No hay un avance significativo en las actividades programadas.						
Resumen del avance:	El avance esperado en esta instancia del proyecto es del 44%, presentándose un atraso de 12.5 días de trabajo a causa de cese de actividades por disponibilidad de recursos del equipo del proyecto (Henry Ruiz). Se desarrolla: 1.2.1.1. Marco teórico Continua con un avance del 33% y atraso de 5 días. 1.2.1.2. Marco metodológico con un avance del 95%, y atraso de 0.5 días. Pendiente la forma de verificar los instrumentos metodológicos. 1.2.2.1 Fase Preparación con un con un avance del 0%, y atraso de 7 días. Pendiente dar inicio a la construcción de los instrumentos de análisis cualitativo (Cuestionarios).							
INFORMACION RECURSOS	FINANCI	EROS (pesos C	olombianos)					
Costo Inicial del Proyecto	\$85,133,703 Costo Actual del Proyecto: \$85,133,703							
Costo ejecutado del Proyecto	\$	25,204,230	Costos RRHH:	\$	15,802,526	Otros costos:	\$	9,401,703

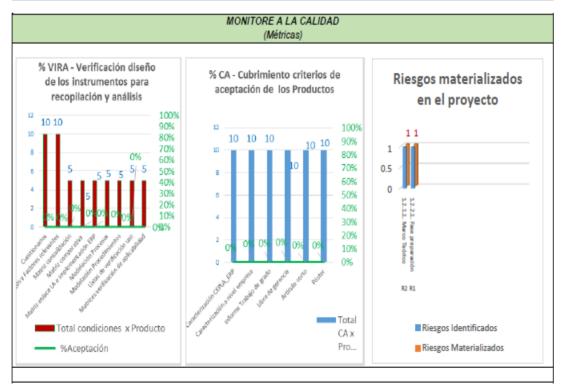
Consideraciones Frente al presupuesto Los recursos financieros ejecutados corresponden a la ejecución real del esfuerzo de los recursos humanos a cargo de las actividades desarrolladas junto a los costos derivados del uso de otros recursos (maquinaria equipo, materiales y suministros, y recursos informáticos), de acuerdo a lo establecido en el presupuesto base del proyecto.



ESTADO DE LAS ACTIVIDADES RELEVANTES DEL PERIODO (Análisis y Diseño, Construcción, Entrega, Aceptación)					
Producto/Entregable del Proyecto	Resumen de las Actividades Avance en Ejecución (%) Estado		Comentarios		
Informe Trabajo de Grado	Desarrollo marco conceptual y Recopilación y análisis de la información	27%			
Producto/Entregable del Proyecto	Actividades no previstas ejecutadas	Tipo de Ac	tividad	Costo (\$Col)	Observaciones
				·	

RIESGOS A MONITOREAR FRENTE AL AVANCE								
D	Riesgos Identificados	Resultado	WBS	Acción	Consecuencia			
R02	Dispersión de los integrantes del grupo del proyecto	Medio	1.2.1.1	Monitorear. Se mantiene un continuo contacto, preferiblemente diario. Se apoya en las falencias del grupo de trabajo.	Atraso de 5.5 días frente a la ejecución planeada. Se proyecta recuperar este tiempo agilizando las siguientes actividades.			
R01	Calamidad doméstica	Bajo	1.2.2.1	Monitorear. Uso de medios virtuales para revisión de actividades en curso y venideras estableciendo ajustes en los compromisos	Atraso de 7 días en inicio de las actividades de este trabajo.			

GESTION DEL CONTROL INTEGRAL DE CAMBIOS						
No. Solicitud Solicitud Solicitante Decisión Impacto Consideraciones				Consideraciones		



	COMPROMISOS RELEVANTES DE SESIONES DE REVISIÓN DEL INFORME CON EQUIPO DEL PROYECTO							
No. Informe	Compromiso	Responsable	Estado	Consideraciones				
01.1	Alinear actividades del marco teórico atrasadas reportadas.	Henry Ruíz R.	Sin iniciar	Compromiso aún pendiente.				
01.2	Validar definición de indicadores de verificación de la caracterización, y preparación de cuestionarios con el asesor técnico.	Soraida Ledesma C	Ejecutado	Se consulta forma de verificar la caracterización y los cuestionarios para revisar con el asesor técnico.				
02.1	Entrega de nueva versión del informe de Trabajo de Grado cerrando marco conceptual	Henry Ruiz R.	En curso					
02.2	Acordar sesión con el director para el 12 de febrero.	Soraida Ledesma C	Sin iniciar					
02.3	Revisar contacto con asesor para preparación de instrumentos – Cuestionario entrevistas.	Soraida Ledesma C	En curso	Aún no se hay comunicación de Sonia frente a la sesión solicitada y avalada por el director de la maestría.				

CIERRE DEL INFORME					
Conclusiones, logros, toma de	Se requiere avanzar en el cierre del numeral 6 para revisión por parte del director.				
decisiones	Se cuenta con el Plan de Gerencia aprobado y en ejecución.				
Pendientes	 Revisar metodología para verificación de los instrumentos de análisis cualitativo 				

Este informe se presenta y avala el 30 del mes de Enero del año 2015.

Elaborado por: Revisado y avalado por:

SORAIDA LEDESMA C.
Gerente del Proyecto
UNIDAD DE PROYECTOS

ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERIA JULIO GARAVITO ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERIA JULIO GARAVITO

GERMAN GIRALDO

Director del Proyecto
UNIDAD DE PROYECTOS

5.1.3. Informe de desempeño No 3 - 12 febrero 2015



INFORME DE AVANCE Y DESEMPEÑO PLAN DE CALIDAD



INFORMES DE AVANCE Y DESEMPEÑO No. 03						
Fecha Informes anteriores:	29 Enero del 2015 Fecha de Corte del Informe: 12 FEBRERO DEL 2015					
WBS:	Revisión del marco conc análisis de información	eptual / Recopilación y	Medio de socialización del informe:	Entrega Impresa		
Objetivo:		Revisión estado de avance de la ejecución del proyecto sobre la línea base planeada. Cronograma de referencia: Cronograma CEPLAERP v.5.0 (WBS 7.2) InformeNo3.mpp.				

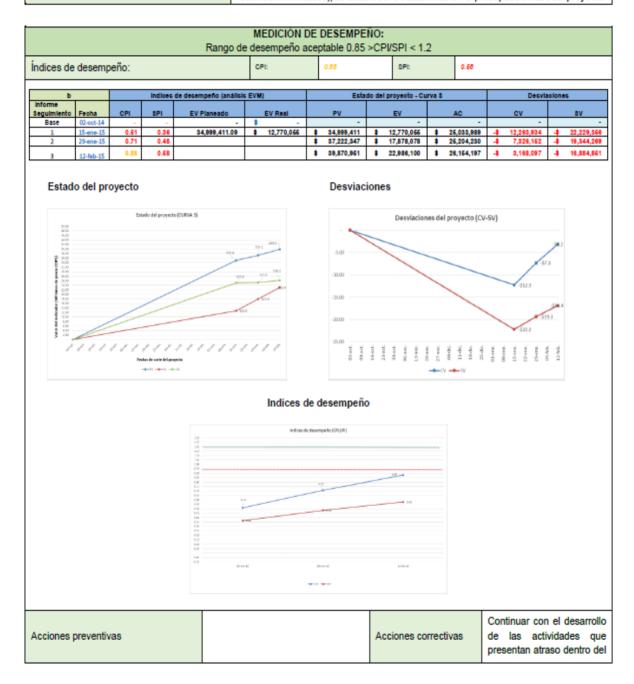
	DATOS GENERALES DEL PROYECTO						
Fecha Inicio del Proyecto:	02 Octubre 2014	Fecha de Finalización avalada:	06 Agosto del 2014				
Duración Inicial del Proyecto: (horas)	992 horas	Duración Actual del Proyecto: (horas)	992 horas				
Semana del Proyecto:	19	Fecha de Finalización actual:	06 Agosto del 2014				
Desviación /Atraso:	Atraso de 21 días de trabajo.	% Avance del Proyecto:	27%				

	ESTADO GENERAL DEL PROYECTO			
	Se adelanta la fase de y "Recopilación y análisis de la información de la investigación" respecto a la preparación de los instrumentos para el análisis. Respecto a la fase de "caracterización del proceso de lecciones aprendidas" en sus trabajos desagrados "Revisión del marco conceptual".			
Resumen de antecedentes:	Febrero 05. Se realiza entrega al director del avance sobre el informe de trabajo de grado (marco conceptual con la inclusión de nuevo contenido en el marco teórico). Se recibe feedback el 09 de febrero, cuyos comentarios aún no han sido ajustados.			
Resumen de antecedentes:	Febrero 12. Se genera primer control de cambio sobre el proyecto, debido a cambios en las técnicas de análisis cualitativo: en recolección se elimina encuestas y en la verificación de aplicabilidad y uso de la propuesta se pasa de <i>focus group</i> a taller de grupo y/o Juicio de expertos.			
	Febrero 11. Se realiza sesión con el asesor técnico (Javier Ramirez), para contextualización del análisis cualitativo y guía para realizar la propuesta de cuestionarios para entrevistas a través de objetivo a resolver. Esta asesoría genera ajustes sobre el proceso metodológico aún pendientes.			
Resumen del avance:	El avance esperado en esta instancia del proyecto es del 47%, presentándose un atraso de 11 días de trabajo a causa de actividades pendientes de acuerdo a la planeación inicial (Henry Ruiz). Se desarrolla: 1.2.1.1. Marco teórico Avanza al 70% y atraso de 1 día para cierre de temas pendientes. 1.2.1.2. Marco metodológico Su avance es del 100% respecto a lo planeado, sin atraso. Se define como verificar los instrumentos metodológicos. Se requieren ajustes de acuerdo a la asesoría recibida sobre el proceso, información de referencia y relación de instrumentos. 1.2.2.1 Fase Preparación con un con un avance del 15%, y atraso de 20 días. Pendiente dar inicio a la construcción de los instrumentos de análisis cualitativo (Cuestionarios).			
INFORMACION RECURSOS	FINANCIEROS (pesos Colombianos)			

Costo Inicial del Proyecto	\$85,133,703	Costo Actual del Proyecto:				\$85,133,703
Costo ejecutado del Proyecto	\$ 26,154,197	Costos RRHH:	\$	16,333,026	Otros costos:	\$ 9,821,171

Consideraciones Frente al presupuesto

Los recursos financieros ejecutados corresponden a la ejecución real del esfuerzo de los recursos humanos a cargo de las actividades desarrolladas junto a los costos derivados del uso de otros recursos (maquinaria equipo, materiales y suministros, y recursos informáticos), de acuerdo a lo establecido en el presupuesto base del proyecto.



ESTADO DE LAS ACTIVIDADES RELEVANTES DEL PERIODO (Análisis y Diseño, Construcción, Entrega, Aceptación)						
Producto/Entregable del Proyecto	Resumen de las Actividades Avance Estado Comentarios				Comentarios	
Informe Trabajo de Grado	Desarrollo marco conceptual y Recopilación y análisis de la información	33%	Construcción			
Producto/Entregable del Proyecto	Actividades no previstas ejecutadas	Tipo de Actividad		Costo (\$Col)	Observaciones	

	RIESGOS A MONITOREAR FRENTE AL AVANCE						
ID	Riesgos Identificados	Resultado	WBS	Acción	Consecuencia		
R05	Sobrecarga de trabajo en el horario laboral	Alto	1.2.2.1	Monitorear. Tener información de los compromisos laborales vigentes y proyectados a corto plazo y alinear los tiempos del calendario del proyecto a la disponibilidad horaria del equipo.			

GESTION DEL CONTROL INTEGRAL DE CAMBIOS								
No. Solicitud Solicitud Solicitante Decisión Impacto Consideraciones								
CC01	Ajuste técnicas en el marco metodológico	Equipo proyecto	Aceptada	Ninguno	Descripción dada en el resumen de antecedentes.			



	COMPROMISOS RELEVANTES DE SESIONES DE REVISIÓN DEL INFORME CON EQUIPO DEL PROYECTO							
No. Informe	Compromiso	Responsable	Estado	Consideraciones				
02.1	Entrega de nueva versión del informe de Trabajo de Grado cerrando marco conceptual	Henry Ruiz R.	Realizado	Hay pendientes en el diligenciamiento del marco teórico.				
02.2	Acordar sesión con el director para el 12 de febrero.	Soraida Ledesma C	Realizado					
02.3	Revisar contacto con asesor para preparación de instrumentos – Cuestionario entrevistas.	Soraida Ledesma C	Realizado	Se hace primera sesión el 11 de Febrero, se acuerda siguiente para el 20 de Febrero.				
03.1	Alinear actividades atrasadas reportadas en la fase de preparación (1.2.2.1.).	Henry Ruíz R, Soraida Ledesma	En curso	Se adelantan las actividades de este trabajo, pero siguen en ejecución.				
03.2	Entrega de nueva versión del informe con ajustes sobre comentarios del director el 20 de febrero,	Henry Ruíz R.	Sin Iniciar	Corresponden al Marco teórico.				
03.3	Ajuste al marco metodológico de acuerdo al control de cambios y asesoría recibida, enviar el 17 de Febrero.	Soraida Ledesma C,	Sin Iniciar	Enviar por correo versión sólo con ajustes del marco metodológico para revisión del director.				

CIERRE DEL INFORME					
	Se requiere el cierre del numeral 6 para segunda revisión por parte del director. También avanzar				
Conclusiones, logros, toma de	de forma paralela las entrevistas junto al diligenciamiento de los numerales 6 y 7.				
decisiones	Se cuenta con el Plan de Gerencia aprobado y en ejecución.				
	Entrega primera versión del informe de Trabajo de grado (05 Febrero).				
Pendientes	Iniciar diligenciamiento del numeral 7 del informe del trabajo de grado.				
Peridientes	Realizar entrevistas.				

Este informe se presenta y avala el 13 del mes de Febrero del año 2015.

Elaborado por: Revisado y avalado por:

SORAIDA LEDESMA C. GERMAN GIRALDO
Gerente del Proyecto Director del Proyecto

UNIDAD DE PROYECTOS

ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERIA JULIO GARAVITO

UNIDAD DE PROYECTOS

ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERIA JULIO GARAVITO

ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERIA JULIO GARAVITO

5.1.4. Informe de desempeño No 4 - 26 febrero 2015



INFORME DE AVANCE Y DESEMPEÑO PLAN DE CALIDAD



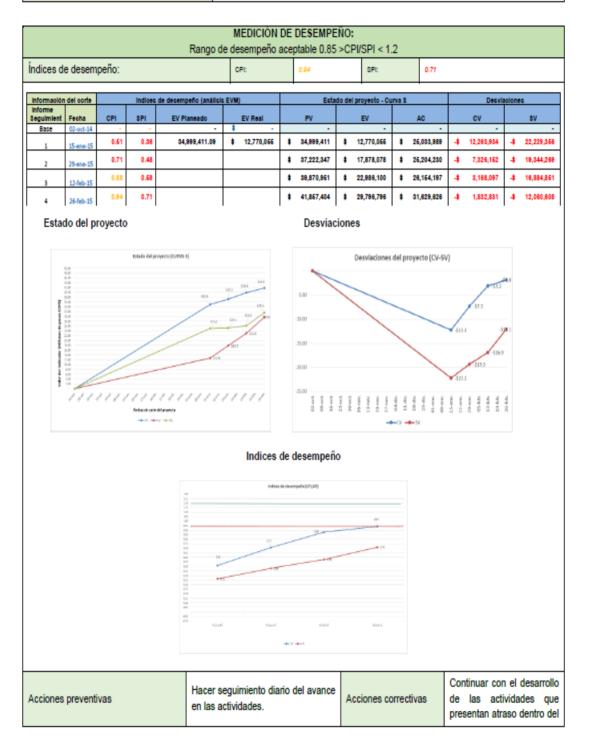
INFORMES DE AVANCE Y DESEMPEÑO No. 04							
Fecha Informes anteriores:	rmes anteriores: 12 Febrero del 2015 Fecha de Corte del Informe: 26 FEBRERO DEL 2015						
WBS:	Revisión del marco conce análisis de información	eptual / Recopilación y	Medio de socialización del informe:	Entrega Impresa			
Objetivo:		Revisión estado de avance de la ejecución del proyecto sobre la línea base planeada. Cronograma de referencia: Cronograma CEPLAERP v.5.0 (WBS 7.2) InformeNo4.mpp.					

DATOS GENERALES DEL PROYECTO						
Fecha Inicio del Proyecto:	02 Octubre 2014	Fecha de Finalización avalada:	06 Agosto del 2014			
Duración Inicial del Proyecto: (horas)	992 horas	Duración Actual del Proyecto: (horas)	992 horas			
Semana del Proyecto:	21	Fecha de Finalización actual:	06 Agosto del 2014			
Desviación /Atraso:	Atraso de 20 días de trabajo.	% Avance del Proyecto:	35%			

ESTADO GENERAL DEL PROYECTO					
Resumen de antecedentes:	Pendiente envío de nueva versión de informe de trabajo de grado con ajustes del feedback del director. Febrero 20. Se realiza segunda sesión con el asesor técnico (Javier Ramirez), para revisar propuesta de cuestionarios. Se valida y ajusta cuestionario Tipo A. Se acuerda ajusta el cuestionario tipo B por cuenta propia para posterior revisión el 27 de Febrero. Febrero 26. Se realiza sesión interna (investigadores) acordando compromisos para disminuir la brecha de tiempo y cubrimiento de actividades. Estos compromisos se citan en el informe en la sección correspondiente.				
Resumen del avance: INFORMACION RECURSOS	El avance esperado en esta instancia del proyecto es del 49%, presentándose un atraso de 11 días de trabajo a causa postergación de actividades por disponibilidad (Henry Ruiz). Se desarrolla: 1.2.1.1. Marco teórico Esta en un 79% con atraso de 1 día y ajustes a revisión pendientes. 1.2.2.1 Fase Preparación Con un con un avance del 42%, y atraso de 19 días. Se cuenta con: construido y revisado cuestionario Tipo A, modelo de procesos y procedimientos. Pendiente: definición, ajuste y revisión del cuestionario Tipo B, construcción de matrices de consolidación y comparación, piloto de encuestas y verificación de aplicación del piloto.				
Costo Inicial del Proyecto	Costo Actual del Proyecto: \$85,133,70				
Costo ejecutado del Proyecto	\$85,133,703 \$ 31,629,626	Costos RRHH:	\$ 19,395,994	Otros costos:	\$ 12,233,633

Consideraciones Frente al presupuesto

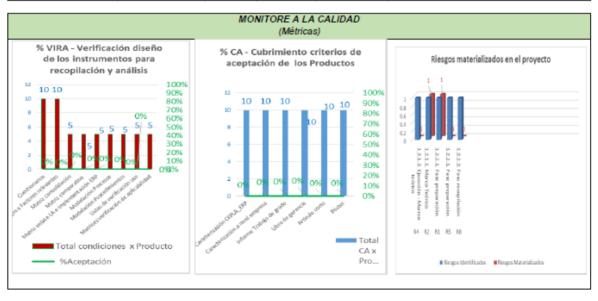
Los recursos financieros ejecutados corresponden a la ejecución real del esfuerzo de los recursos humanos a cargo de las actividades desarrolladas junto a los costos derivados del uso de otros recursos (maquinaria equipo, materiales y suministros, y recursos informáticos), de acuerdo a lo establecido en el presupuesto base del proyecto.



ESTADO DE LAS ACTIVIDADES RELEVANTES DEL PERIODO (Análisis y Diseño, Construcción, Entrega, Aceptación)						
Producto/Entregable del Proyecto	Resumen de las Actividades Avance en Ejecución (%) Estado			Estado	Comentarios	
Informe Trabajo de Grado	Desarrollo marco conceptual y Recopilación y análisis de la información	40%	Cons	trucción		
Producto/Entregable del Proyecto	Actividades no previstas ejecutadas	Tipo de Actividad Costo (\$Col)			Observaciones	

RIESGOS A MONITOREAR FRENTE AL AVANCE							
ID	Riesgos Identificados	Resultado	WBS	Acción	Consecuencia		
R05	Sobrecarga de trabajo en el horario laboral	Alto	1.2.2.1	Monitorear. Tener información de los compromisos laborales vigentes y proyectados a corto plazo y alinear los tiempos del calendario del proyecto a la disponibilidad horaria del equipo.			
R08	Falta de disponibilidad de los líderes de las organizaciones	Alto	1.2.2.1	Mitigar. Informar a los líderes estratégicos, funcionales y técnicos del proyecto la planeación de las actividades que requieren de su participación.	No se cuenta con la disponibilidad de líderes en las compañías fabricantes y/o partners de la los ERP de Microsoft y Oracle. No se sabe si puede caracterizarse.		

GESTION DEL CONTROL INTEGRAL DE CAMBIOS								
No. Solicitud	Solicitud Solicitante Decisión Impacto Consideraciones							
CC01	Ajuste técnicas en el marco metodológico	Equipo proyecto	Aceptada	Ninguno	Descripción dada en el resumen de antecedentes.			



	COMPROMISOS RELEVANTES DE SESIONES DE REVISIÓN DEL INFORME CON EQUIPO DEL PROYECTO							
No. Informe	Compromiso	Responsable	Estado	Consideraciones				
03.1	Alinear actividades atrasadas reportadas en la fase de preparación (1.2.2.1.).	Henry Ruíz R, Soraida Ledesma	En curso	Se adelantan las actividades de este trabajo, pero siguen en ejecución.				
03.2	Entrega de nueva versión del informe con ajustes sobre comentarios del director el 20 de febrero	Henry Ruíz R.	Pendiente	Corresponden al Marco teórico. Se compromete entrega para el 08 de marzo.				
03.3	Ajuste al marco metodológico de acuerdo al control de cambios y asesoría recibida, enviar el 17 de Febrero.	Soraida Ledesma C.	Realizado	Se envia correo el 17 de Febrero con sólo los ajustes del marco metodológico para revisión del director.				
04.1	Adelantar construcción del modelo del proceso actual de implementación del ERP para SAP, Oracle, Microsoft y SIESA para el 28 de Febrero.	Soraida Ledesma C., Henry Ruiz R.	Sin iniciar					
04.2	Definición de roles a ser entrevistados, para el 28 de Febrero.	Soraida Ledesma C	Sin iniciar					
04.2	Definición de roles a ser entrevistados, para el 28 de Febrero.	Soraida Ledesma C	Sin iniciar					
04.3	Generar lista de entrevistados, para el 28 de Febrero.	Soraida Ledesma C., Henry Ruiz R.	Sin iniciar					
04.4	Entrega de cuestionario tipo B al asesor.	Soraida Ledesma C., Henry Ruiz R.	Sin iniciar	Enviar por correo para revisión en sesión del 27 de febrero.				
04.5	Entrega de modelo de matrices de consolidación y comparativa alineadas a los cuestionarios.	Henry Ruiz R.	Sin iniciar					
04.6	Entrega de modelo de Fichas de Hallazgos y factores relevantes.	Henry Ruiz R.	Sin iniciar					
04.7	Hacer piloto de entrevistas con afinamiento a los cuestionarios el 04 y 05 marzo.	Soraida Ledesma C., Henry Ruiz R.	Sin iniciar					
04.8	Realizar entrevistas entre el 09 y 20 de marzo.	Soraida Ledesma C., Henry Ruiz R.	Sin iniciar					

CIERRE DEL INFORME					
	Se requiere el cierre del numeral 6 para segunda revisión por parte del director. También avanzar de forma paralela las entrevistas junto al diligenciamiento de los numerales 6 y 7.				
Conclusiones, logros, toma de decisiones	Se cuenta con el Plan de Gerencia aprobado y en ejecución. Entrega primera versión del informe de Trabajo de grado (05 Febrero). Entrega segunda versión del informe de Trabajo de grado (17 Febrero), ajustes del marco metodológico.				
Pendientes	Iniciar diligenciamiento del numeral 7 del informe del trabajo de grado. Realizar entrevistas. Caracterizar proceso actuales de implementación con proceso de lecciones aprendidas para SAP, Oracle, Microsoft y SIESA.				

Elaborado por: Revisado y avalado por:

SORAIDA LEDESMA C. GERMAN GIRALDO

SORAIDA LEDESMA C.
Gerente del Proyecto
UNIDAD DE PROYECTOS
ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERIA JULIO GARAVITO

Este informe se presenta y avala el 27 del mes de Febrero del año 2015.

Director del Proyecto
UNIDAD DE PROYECTOS
ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERIA JULIO GARAVITO

5.1.5. **Informe de desempeño No 5 - 12 marzo 2015**



INFORME DE AVANCE Y DESEMPEÑO PLAN DE CALIDAD



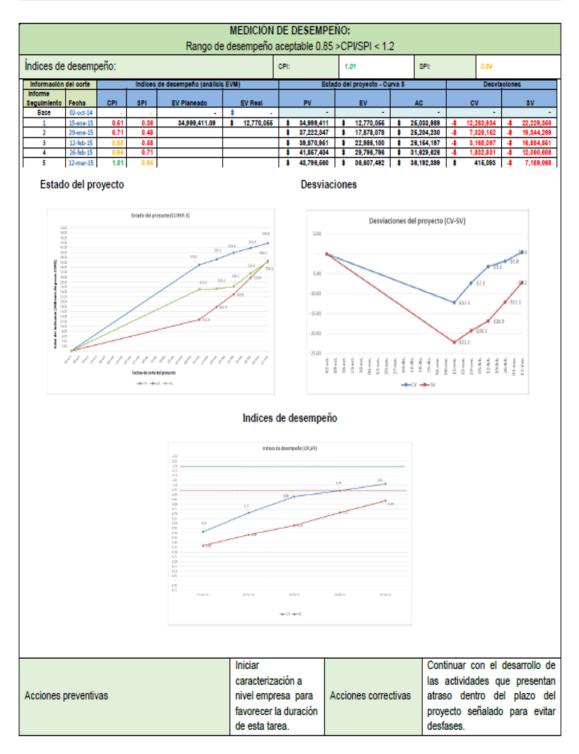
INFORMES DE AVANCE Y DESEMPEÑO No. 05							
Fecha Informes anteriores:	Fecha Informes anteriores: 26 Febrero del 2015 Fecha de Corte del Informe: 12 MARZO DEL 2015						
WBS:	Revisión del marco conce análisis de información	eptual / Recopilación y	Medio de socialización del informe:	Entrega Impresa			
Objetivo:	Revisión estado de avance de la ejecución del proyecto sobre la línea base planeada. Cronograma de referencia: Cronograma CEPLAERP v.5.0 (WBS 7.2) InformeNo5.mpp.						

DATOS GENERALES DEL PROYECTO						
Fecha Inicio del Proyecto:	02 Octubre 2014	Fecha de Finalización avalada:	06 Agosto del 2014			
Duración Inicial del Proyecto: (horas)	992 horas	Duración Actual del Proyecto: (horas)	992 horas			
Semana del Proyecto:	23	Fecha de Finalización actual:	06 Agosto del 2014			
Desviación /Atraso:	Atraso de 15 días de trabajo.	% Avance del Proyecto:	43%			

ESTADO GENERAL DEL PROYECTO						
	Pendiente envío de nueva versión de informe de trabajo de grado con ajustes del feedback del director.					
Resumen de antecedentes:	Febrero 27. Se realiza tercera sesión con el asesor técnico (Javier Ramirez), para revisar cuestionario tipo B, es aprobado ambo cuestionarios para realización de entrevistas					
resumente antecedentes.	Marzo 04 Los cuestionarios son revisados por el director y ajustados de acuerdo a sus observaciones.					
	Marzo 07 y 08. Se realiza piloto de entrevistas con 2 expertos y se hacen ajustes de forma. Estos son revisados por el director quien da su visto bueno para el inicio del proceso de entrevistas masivas.					
Resumen del avance:	El avance esperado en esta instancia del proyecto es del 51%, presentándose un atraso de 15 días de trabajo a causa de actividades pendientes por cubrir de acuerdo a lo inicialmente planeado y a falta de disponibilidad de recursos del equipo del proyecto por carga laboral (Henry Ruiz). Se desarrolla: • 1.2.1.1. Marco teórico Esta en un 79% con atraso de 1 día y ajustes a revisión pendientes. • 1.2.2.1 Fase Preparación Con un con un avance del 74%, y atraso de 14 días. Se cuenta con: construido y revisado cuestionarios Tipo Ay B, Piloto de entrevistas, verificación de instrumentos (cuestionarios, modelos de procesos y procedimientos), plan de entrevista., Pendiente: construcción de matrices de consolidación y comparación, fichas de hallazgos. • 1.2.2.2 Fase Recopilación. Se da inicio a las entrevistas de acuerdo a lo programado. Pendiente: Cierre entrevistas, consolidación, modelo de procesos actuales de implementación ERP, matrices comparativas, reporte de hallazgos.					
INFORMACION RECURSOS FINANCIEROS (pesos Colombianos)						
Costo Inicial del Proyecto	\$85,133,703	Costo Actual del Proyecto:		\$85,133,703		
Costo ejecutado del Proyecto	\$ 36,192,399	\$ 21,876,243 Costos RRHH:	Otros costos:	\$ 14,316,156		

Consideraciones Frente al presupuesto

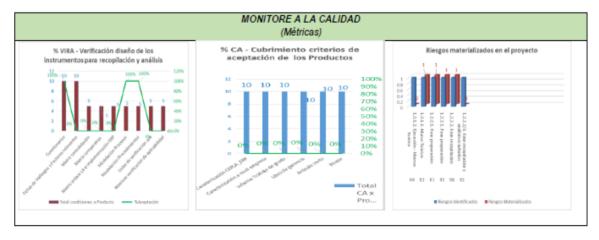
Los recursos financieros ejecutados corresponden a la ejecución real del esfuerzo de los recursos humanos a cargo de las actividades desarrolladas junto a los costos derivados del uso de otros recursos (maquinaria equipo, materiales y suministros, y recursos informáticos), de acuerdo a lo establecido en el presupuesto base del proyecto.



ESTADO DE LAS ACTIVIDADES RELEVANTES DEL PERIODO (Análisis y Diseño, Construcción, Entrega, Aceptación)							
Producto/Entregable del Proyecto	Resumen de las Actividades en Ejecución	Avance (%)	Estado		Comentarios		
Informe Trabajo de Grado	Desarrollo marco conceptual y Recopilación y análisis de la información	51%					
Producto/Entregable del Proyecto	Actividades no previstas ejecutadas	Tipo de Actividad		Costo (\$Col)	Observaciones		

		RIESO	OS A MONITO	REAR FRENTE AL AVANCE	
ID	Riesgos Identificados	Resultado	WBS	Acción	Consecuencia
R05	Sobrecarga de trabajo en el horario laboral	Alto	1.2.2.1	Monitorear. Tener información de los compromisos laborales vigentes y proyectados a corto plazo y alinear los tiempos del calendario del proyecto a la disponibilidad horaria del equipo.	Atraso de 6 días en actividades que cerraban en este periodo de seguimiento.
R08	Falta de disponibilidad de los líderes de las organizaciones	Alto	1.2.2.1	Mitigar. Informar a los líderes estratégicos, funcionales y técnicos del proyecto la planeación de las actividades que requieren de su participación.	No se cuenta con la disponibilidad de líderes en las compañías fabricantes y/o partners de la los ERP de Microsoft y Oracle. No se puede caracterizarse estas empresas.
R02	Dispersión de los integrantes del grupo del proyecto	Medio	1.2.2.2 y 1.2.2.3	Monitorear. Mantener un continuo contacto, preferiblemente diario para apoyar las falencias del grupo de trabajo y evitar la dispersión del mismo	-

GESTION DEL CONTROL INTEGRAL DE CAMBIOS								
No. Solicitud	Solicitud	Solicitante	Decisión	Impacto	Consideraciones			
CC01	Ajuste técnicas en el marco metodológico	Equipo proyecto	Aceptada	Ninguno	Descripción dada en el resumen de antecedentes.			



	COMPROMISOS RELEVANTES DE SESIONES DE REVISIÓN DEL INFORME CON EQUIPO DEL PROYECTO								
No. Informe	Compromiso	Responsable	Estado	Consideraciones					
03.1	Alinear actividades atrasadas reportadas en la fase de preparación (1.2.2.1.).	Henry Ruíz R, Soraida Ledesma	En curso	Se adelantan las actividades de este trabajo, pero siguen en ejecución.					
03.2	Entrega de nueva versión del informe con ajustes sobre comentarios del director el 20 de febrero	Henry Ruíz R.	Pendiente	Corresponden al Marco teórico. Se compromete entrega para el 08 de marzo.					
04.1	Adelantar construcción del modelo del proceso actual de implementación del ERP para SAP, Oracle, Microsoft y SIESA, para el 28 de Febrero.	Soraida Ledesma C., Henry Ruiz R.	En curso	Realizado el de SAP, pendiente SIESA. No aplica ya Oracle y Microsoft.					
04.2	Definición de roles a ser entrevistados, para el 28 de Febrero.	Soraida Ledesma C	Realizado						
04.3	Generar lista de entrevistados, para el 28 de Febrero.	Soraida Ledesma C., Henry Ruiz R.	Realizado						
04.4	Entrega de cuestionario tipo B al asesor.	Soraida Ledesma C.	Realizado	Lo realiza un solo recurso por falta de disponibilidad del otro investigador.					
04.5	Entrega de modelo de matrices de consolidación y comparativa alineadas a los cuestionarios.	Henry Ruiz R.	Pendiente	Se requiere este instrumento para continuar la ejecución de las fases de recopilación y análisis.					
04.6	Entrega de modelo de Fichas de Hallazgos y factores relevantes.	Henry Ruiz R.	Pendiente						
04.7	Hacer piloto de entrevistas con afinamiento a los cuestionarios el 04 y 05 marzo.	Soraida Ledesma C	Realizado	Lo realiza un solo recurso por falta de disponibilidad del otro investigador.					
04.8	Realizar entrevistas entre el 09 y 20 de marzo.	Soraida Ledesma C., Henry Ruiz R.	En curso						

	CIERRE DEL INFORME						
	Se requiere el cierre del numeral 6 para segunda revisión por parte del director. También avanzar de forma paralela las entrevistas junto al diligenciamiento de los numerales 6 y 7						
Conclusiones, logros, toma de decisiones	Se acuerda con el director que debido a que la caracterización de dos de las 4 empresas participantes propietarias de metodologías de implementación, se aumenta el número de entrevistas inicialmente propuestas (de 8 a 20).						
	Se cuenta con el Plan de Gerencia aprobado y en ejecución.						
	Entrega primera versión del informe de Trabajo de grado (05 Febrero).						
	Entrega segunda versión del informe de Trabajo de grado (17 Febrero), ajustes del marco metodológico.						
	Iniciar diligenciamiento del numeral 7 del informe del trabajo de grado.						
	Cerrar entrevistas y consolidación.						
Pendientes	Caracterizar proceso actuales de implementación con proceso de lecciones aprendidas para SAP y SIESA.						
	Matrices comparativas						
	Reporte de hallazgos y análisis de resultados.						

Este informe se presenta y avala el 13 del mes de Marzo del año 2015.

ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERIA JULIO GARAVITO

Elaborado por:

Revisado y avalado por:

SORAIDA LEDESMA C.

GERMAN GIRALDO

Director del Proyecto

UNIDAD DE PROYECTOS

GERMAN GIRALDO

Director del Proyecto

UNIDAD DE PROYECTOS

ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERIA JULIO GARAVITO

5.1.6.Informe de desempeño No 6 - 27 marzo 2015



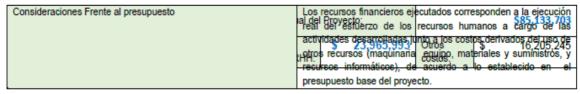
INFORME DE AVANCE Y DESEMPEÑO PLAN DE CALIDAD



INFORMES DE AVANCE Y DESEMPEÑO No. 06							
Fecha Informes anteriores:	12 Marzo del 2015	Fecha de Corte del Informe:	27 MARZO DEL 2015				
WBS:	Revisión del marco conce análisis de información	eptual / Recopilación y	Medio de socialización del informe:	Entrega Impresa			
Objetivo:	Revisión estado de avance de la ejecución del proyecto sobre la línea base planeada. Cronograma de referencia: Cronograma CEPLAERP v.5.0 (WBS 7.2) InformeNo6.mpp.						

DATOS GENERALES DEL PROYECTO							
Fecha Inicio del Proyecto:	echa Inicio del Proyecto: 02 Octubre 2014 Fecha de Finalización avalada: 06 Agosto del 20						
Duración Inicial del Proyecto: (horas)	992 horas	Duración Actual del Proyecto: (horas)	992 horas				
Semana del Proyecto:	25	Fecha de Finalización actual:	06 Agosto del 2014				
Desviación /Atraso:	Atraso de 17 días de trabajo.	% Avance del Proyecto:	49%				

	ESTADO GENERAL DEL PROYECTO
Resumen de antecedentes:	Pendiente envío de nueva versión de informe de trabajo de grado con ajustes del feedback del director. Marzo 27. Se aprueba control de cambio (CC02) frente al proceso de verificación sobre la propuesta de caracterización (marco metodológico), el cual forma parte del cierre del plan gerencial. Se conserva verificar el uso de la misma a través de listas de chequeo aplicadas a un grupo de entrevistados. Se ajusta el proceso y orientación de la aplicabilidad de la propuesta, este cambio refleja la realización de una verificación no validación a través del instrumento (matriz de aplicabilidad) sobre los proyectos seleccionados, acción que será adelantada por las organizaciones a las cuales se les caracterizó su proceso de implementación de ERP.
Resumen del avance:	Marzo 27. A esta fecha se han realizado el 50% de las entrevistas. El avance esperado en esta instancia del proyecto es del 56%, presentándose un atraso de 17 días de trabajo a causa de actividades pendientes por cubrir de acuerdo a lo inicialmente planeado y nuevas tareas que debieron ya iniciar. Este atraso se genera por falta de disponibilidad de recursos del equipo del proyecto por carga laboral, dispersión del equipo y demora en la recolección de información de las entrevistas aún pendientes (Henry Ruiz). Se desarrolla: 1.2.1.1. Marco teórico Continua en un 79% con atraso de 1 día y ajustes a revisión pendientes. 1.2.2.1 Fase Preparación Con un con un avance del 74%, y atraso de 6 días. Está pendiente: construcción de matrices de consolidación y comparación 1.2.2.2 Fase Recopilación. Se desarrollan las entrevistas de acuerdo a lo programado. Se adelanta el diligenciamiento del numeral 7 del informe del trabajo de grado. Pendiente: Cierre entrevistas, consolidación, modelo de procesos actuales de implementación ERP, matrices comparativas, reporte de hallazgos.
INFORMACION RECURSOS	FINANCIEROS (pesos Colombianos)

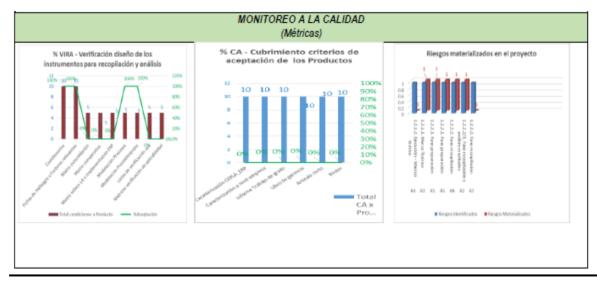




ESTADO DE LAS ACTIVIDADES RELEVANTES DEL PERIODO (Análisis y Diseño, Construcción, Entrega, Aceptación)							
Producto/Entregable del Proyecto	Producto/Entregable del Proyecto Resumen de las Actividades en Ejecución		Avance (%) Estado		Comentarios		
Informe Trabajo de Grado	Desarrollo marco conceptual y Recopilación y análisis de la información	59%			Debe agilizarse el diligenciamiento del documento.		
Producto/Entregable del Proyecto	Actividades no previstas ejecutadas	Tipo de Actividad		Costo (\$Col)	Observaciones		

	RIESGOS A MONITOREAR FRENTE AL AVANCE						
ID	Riesgos Identificados	Resulta do	WBS	Acción	Consecuencia		
R05	Sobrecarga de trabajo en el horario laboral	Alto	1.2.2.1	Monitorear. Tener información de los compromisos laborales vigentes y proyectados a corto plazo y alinear los tiempos del calendario del proyecto a la disponibilidad horaria del equipo.	Atraso de 5 días adicionales sobre actividades que debieron haber		
R02	Dispersión de los integrantes del grupo del proyecto	Medio	1.2.2.2 y 1.2.2.3	Monitorear. Mantener un continuo contacto, preferiblemente diario para apoyar las falencias del grupo de trabajo y evitar la dispersión del mismo	cerrado o iniciado en este corte.		
R07	Demora en la recolección de la información de la investigación	Alto	1.2.2.2	Mitigar. Informar a los líderes estratégicos del proyecto la planeación frente a la recolección de datos y la disponibilidad requerida. Hacer seguimiento al diligenciamiento y recopilación de datos, reportando su estado.			

GESTION DEL CONTROL INTEGRAL DE CAMBIOS							
No. Solicitud	Solicitud	Solicitante	Decisión	Impacto	Consideraciones		
CC01	Ajuste técnicas en el marco metodológico	Equipo proyecto	Aceptada	Ninguno	Descripción dada en el resumen de antecedentes.		
CC02	Ajuste verificación en el marco metodológico	Gerente proyecto	Aceptada	Ninguno	Descripción dada en el resumen de antecedentes.		



	COMPROMISOS RELEVANTES DE SESIONES DE REVISIÓN DEL INFORME CON EQUIPO DEL PROYECTO									
No. Informe	Compromiso	Responsable	Estado	Consideraciones						
03.1	Alinear actividades atrasadas reportadas en la fase de preparación (1.2.2.1.).	Henry Ruíz R, Soraida Ledesma	En curso	Se adelantan las actividades de este trabajo, pero siguen en ejecución.						
03.2	Entrega de nueva versión del informe con ajustes sobre comentarios del director el 20 de febrero	Henry Ruíz R.	Pendiente	Corresponden al Marco teórico. Se compromete con el director entrega para el 04 de abril.						
04.1	Adelantar construcción del modelo del proceso actual de implementación del ERP para SAP, Oracle, Microsoft y SIESA, para el 28 de Febrero.	Soraida Ledesma C., Henry Ruiz R.	En curso	Realizado el de SAP, pendiente SIESA. No aplica ya Oracle y Microsoft.						
04.5	Entrega de modelo de matrices de consolidación y comparativa alineadas a los cuestionarios.	Henry Ruiz R.	Pendiente	Se requiere este instrumento para continuar la ejecución de las fases de recopilación y análisis.						
04.6	Entrega de modelo de Fichas de Hallazgos y factores relevantes.	Henry Ruiz R.	Pendiente							
04.8	Realizar entrevistas entre el 09 y 20 de marzo.	Soraida Ledesma C., Henry Ruiz R.	En curso	Se acuerda cerrarse al 09 de abril.						
06.1	Cerrar entrevistas y alinearse en actividades atrasadas al 09 de abril.	Henry Ruiz R.	Sin Iniciar							

CIERRE DEL INFORME					
	Se requiere el cierre del numeral 6 para segunda revisión por parte del director. También avanzar de forma paralela las entrevistas junto al diligenciamiento de los numerales 6 y 7				
Conclusiones, logros, toma de decisiones	Se cuenta con el Plan de Gerencia aprobado y en ejecución. Entrega primera versión del informe de Trabajo de grado (05 Febrero). Entrega segunda versión del informe de Trabajo de grado (17 Febrero), ajustes del marco metodológico. Se logra avanzar en el 50% de las entrevistas,				
Pendientes	Se cuenta con un modelo propuesto del proceso de lecciones aprendidas en versión prototipo. Cerrar entrevistas y consolidación. Caracterizar proceso actual de implementación con proceso de lecciones aprendidas para SIESA. Matrices comparativas Reporte de hallazgos y análisis de resultados.				

Este informe se presenta y avala el 27 del mes de Marzo del año 2015.

Elaborado por: Revisado y avalado por:

SORAIDA LEDESMA C. GERMA
Gerente del Proyecto Director

UNIDAD DE PROYECTOS ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERIA JULIO GARAVITO GERMAN GIRALDO
Director del Proyecto
UNIDAD DE PROYECTOS
ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERIA JULIO GARAVITO

5.1.7.Informe de desempeño 17 abril 2015



INFORME DE AVANCE Y DESEMPEÑO PLAN DE CALIDAD



INFORMES DE AVANCE Y DESEMPEÑO No. 07							
Fecha Informes anteriores:	27 Marzo del 2015	Fecha de Corte del Informe:	17 ABRIL DEL 2015				
WBS:	Recopilación y análisis de Elaboración de caracteriza		Medio de socialización del informe:	Entrega Impresa			
Objetivo:	Revisión estado de avance de la ejecución del proyecto sobre la línea base planeada. Cronograma de referencia: Cronograma CEPLAERP v.5.0 (WBS 7.2) InformeNo7.mpp.						

DATOS GENERALES DEL PROYECTO							
Fecha Inicio del Proyecto:	02 Octubre 2014	Fecha de Finalización avalada:	06 Agosto del 2014				
Duración Inicial del Proyecto: (horas)	992 horas	Duración Actual del Proyecto: (horas)	992 horas				
Semana del Proyecto:	27	Fecha de Finalización actual:	06 Agosto del 2014				
Desviación /Atraso:	Atraso de 16 días de trabajo.	% Avance del Proyecto:	57%				

ESTADO GENERAL DEL PROYECTO						
Resumen de antecedentes:	Abril 07. El investigador Henry Ruiz a cargo de la consolidación y normatividad del documento de informe de grado, envía nueva versión del informe de trabajo de grado (v5.4) con los ajustes al marco teórico enviados por el director en 05 de Febrero. Esta versión incluye la alineación del marco metodológico de acuerdo al feedback de las sesiones con el asesor técnico y los controles de cambio autorizados por el director. Abril 07. A esta fecha se han realizado el 75% de las entrevistas.					
Resumen del avance:	El avance esperado en esta instancia del proyecto es del 56%, presentándose un atraso de 16 días de trabajo a causa de actividades pendientes por cubrir de acuerdo a lo inicialmente planeado y nuevas tareas que debieron ya iniciar. Este atraso se genera por falta de disponibilidad de recursos del equipo del proyecto por carga laboral, dispersión del equipo y demora en la recolección de información de las entrevistas aún pendientes (Henry Ruiz). Se desarrolla: • 1.2.1.1. Marco teórico Continua en un 90% con atraso de 1 día pendiente antecedentes de las organizaciones. • 1.2.2.1 Fase Preparación Con un con un avance del 95%, y atraso de 1 día. Está pendiente: verificación de diligenciamiento. • 1.2.2.2 Fase Recopilación. Con un con un avance del 75%, y atraso de 3 días. Se desarrollan la mayoría de las entrevistas programadas, se ajusta avance por reporte anterior de avance no acorde con lo pendiente. En espera del cierre de las entrevistas a cargo del investigador Henry Ruíz. Se adelanta el diligenciamiento del numeral 7 del informe del trabajo de grado y generación de la matriz de consolidación de las entrevistas de Soraida Ledesma. Pendiente: cierre entrevistas, documentación del resultado de las matrices de consolidación generada por cada investigador. • 1.2.2.2 Fase Análisis de la información. Con un con un avance del 22%, y atraso de 3 días. Se cuenta con los modelos de procesos y procedimientos para la caracterízación actual y la propuesta. Pendiente: generación de la matriz comparativa y reporte de hallazgos para hacer el análisis global de los resultados y hacer el cierre de este proceso.					

- 1.2.3.1 Caracterización del proceso de lecciones aprendidas a nivel empresa. Con un avance del 35%, y atraso de 5 días. Se caracterizó el proceso de implementación de SAP y SIESA, en este último debe ajustarse su modelo de acuerdo a la metodología del proyecto. Pendiente generación matriz enlace SIESA y documentar el informe de Grado.
- 1.2.3.1 Caracterización del proceso de lecciones aprendidas a nivel empresa. Con un
 con un avance del 40%, y atraso de 3 días. Se caracterizó el flujo del proceso y procedimientos
 de la propuesta CEPLA (Soraida Ledesma). Pendiente: documentar procedimientos de CEPLA
 de acuerdo al modelo estándar de implementación ERP que aún no está disponible. También
 está pendiente generación de recomendaciones, conclusiones y organización general del
 informe del Trabajo de Grado.

INFORMACION RECURSOS FINANCIEROS (pesos Colombianos)

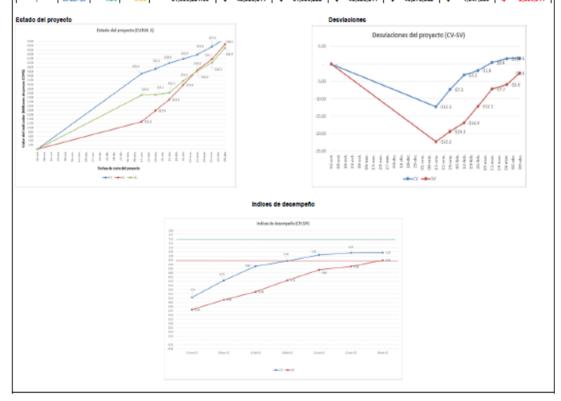
Costo Inicial del Proyecto	\$85,133,703	Costo Actual del Proyecto:			\$85,133,703		
Costo ejecutado del Proyecto	\$ 46,878,822	Costos RRHH:	\$	27,566,648	Otros costos:	\$	19,312,174

Los recursos financieros ejecutados corresponden a la ejecución real del esfuerzo de los recursos humanos a cargo de las actividades desarrolladas junto a los costos derivados del uso de otros recursos (maquinaria equipo, materiales y suministros, y recursos informáticos), de acuerdo a lo establecido en el presupuesto base del proyecto

MEDICIÓN DE DESEMPEÑO:

Rango de desempeño aceptable 0.85 > CPI/SPI < 1.2

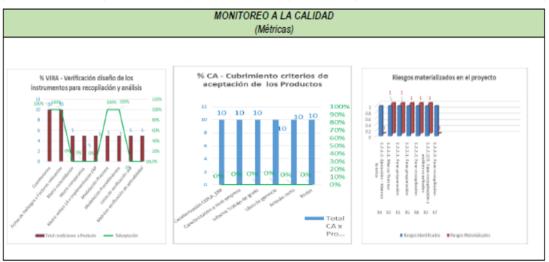
Información	del corte		Indices	de decempeño (análisio	Estado del proyecto - Curva 8				Desviaciones						
Informe Seguimiento	Feoha	CPI	8PI	EV Planeado	EV Real		PV		EV		AC	cv		sv	
Base	02-oct-14	-	-		*	-									-
1	15-ene-15	0.61	0.38	34,989,411.09		12,770,066	\$ 34,999,411		12,770,066		26,033,989	#	12,283,934	4	22,229,368
2	29-ene-15	0.71	0.48	37,222,348.68	# '	17,878,078	\$ 37,222,347		17,878,078		26,204,230	4	7,328,162	4	19,344,269
3	12-feb-15	0.88	0.68	39,870,860.76		22,988,100	\$ 39,870,961		22,988,100		28,164,197	4	3,168,097	4	16,884,861
4	26-feb-15	0.94	0.71	41,857,403.81		29,796,798	\$ 41,867,404		29,798,798		31,629,626	4	1,832,831	4	12,060,608
5	12-mar-15	1.01	0.84	43,796,660.37		38,807,492	\$ 43,798,680		38,807,482	#	36,192,399	*	415,093	4	7,189,068
6	27-mar-15	1.04	0.88	47,580,280.48		41,716,614	\$ 47,580,280	*	41,716,614		40,171,237		1,544,277	4	5,884,788
7	09-abr-15	1.04	0.86	51.080.221.60	•	48,528,211	\$ 61,080,222		48.528.211		48.878.822		1.847.389	4	2,664,011



	Desarrollo modelo p del proceso de	ropuesto lecciones		Continuar con el desarrollo de las actividades que presentan			
ESTADO DE LAS ACTIVIDADES RELEVANTES DEL PERIODO (Análisis y Diseño, Construcción, Entrega, Aceptación)							
Producto/Entregable del Proyecto	Resumen de las Actividades en Ejecución	Avance (%)	Estado	Comentarios			
Informe Trabajo de Grado	Desarrollo marco conceptual y Recopilación y análisis de la información	60%	Construcción	Debe agilizarse el diligenciamiento del documento.			

	RIESGOS A MONITOREAR FRENTE AL AVANCE						
ID	D Riesgos Identificados Resulta do		os Resulta do WBS Acción				
R05	Sobrecarga de trabajo en el horario laboral	Alto	1.2.2.1	Monitorear. Tener información de los compromisos laborales vigentes y proyectados a corto plazo y alinear los tiempos del calendario del proyecto a la disponibilidad horaria del equipo.			
R02	Dispersión de los integrantes del grupo del proyecto	Medio	1.2.2.2 y 1.2.2.3	nreteriblemente diario, nara anovar las talencias del			
R07	Demora en la recolección de la información de la investigación	Alto	1.2.2.2	Mitigar. Informar a los líderes estratégicos del proyecto la planeación frente a la recolección de datos y la disponibilidad requerida. Hacer seguimiento al diligenciamiento y recopilación de datos, reportando su estado.			

GESTION DEL CONTROL INTEGRAL DE CAMBIOS									
No. Solicitud	No. Solicitud Solicitud Solicitante Decisión Impacto Consideraciones								
CC01	Ajuste técnicas en el marco metodológico	Equipo proyecto	Aceptada	Ninguno	Descripción dada en el resumen de antecedentes.				
CC02	Ajuste verificación en el marco metodológico	Gerente proyecto	Aceptada	Ninguno	Descripción dada en el resumen de antecedentes.				



	COMPROMISOS RELEVANTES DE SESIONES DE REVISIÓN DEL INFORME CON EQUIPO DEL PROYECTO								
No. Inform e	Compromiso	Responsable	Estado	Consideraciones					
03.1	Alinear actividades atrasadas reportadas en la fase de preparación (1.2.2.1.).	Henry Ruíz R, Soraida Ledesma	En curso	Sigue pendiente información de las organizaciones.					
03.2	Entrega de nueva versión del informe con ajustes sobre comentarios del director el 20 de febrero	Henry Ruíz R.	Realizado	Corresponden al Marco teórico. Se compromete nueva fecha de entrega con el director para el 04 de abril. Entrega el 07 de Abril.					
04.1	Adelantar construcción del modelo del proceso actual de implementación del ERP para SAP, Oracle, Microsoft y SIESA, para el 28 de Febrero.	Soraida Ledesma C., Henry Ruiz R.	Realizado.	Realizado el de SAP, pendiente SIESA. No aplica ya Oracle y Microsoft. Pendiente ajuste en el de SIESA.					
04.5	Entrega de modelo de matrices de consolidación y comparativa alineadas a los cuestionarios.	Henry Ruiz R.	Realizado	Entrega el 11 de abril. Pendiente validar diligenciamiento.					
04.6	Entrega de modelo de Fichas de Hallazgos y factores relevantes.	Henry Ruiz R.	Realizado	Hecho en sesión conjunta del 07 de Abril, pues no permitía avanzar.					
04.8	Realizar entrevistas entre el 09 y 20 de marzo.	Soraida Ledesma C., Henry Ruiz R.	En curso	Al 07 de abril, estaban pendientes 50% de la entrevistas de Henry.					
06.1	Cerrar entrevistas y alinearse en actividades atrasadas al 00 de abril.	Henry Ruiz R.	Sin Iniciar	No se reporta avance.					

	CIERRE DEL INFORME
Conclusiones, logros, toma de decisiones	Se espera feedback de la entrega hecha del numeral 6 como segunda revisión por parte del director. También avanzar de forma paralela las entrevistas junto al diligenciamiento de los numerales 6 y 7 Se cuenta con el Plan de Gerencia aprobado y en ejecución. Entrega primera versión del informe de Trabajo de grado (05 Febrero). Entrega segunda versión del informe de Trabajo de grado (17 Febrero), ajustes del marco metodológico. Entrega tercera versión del informe de Trabajo de grado (07 Abril), ajustes sobre feedback del director del 07 de Febrero. Se logra avanzar en el 75% de las entrevistas, Se Caracteriza el proceso actual de implementación ERP de SIESA y SAP. Se cuenta con un modelo propuesto del proceso y procedimiento de lecciones aprendidas CEPLA revisado por el sponsor.
Pendientes	Cerrar entrevistas y consolidación de respuestas. Elaborar Matrices comparativas Reporte de hallazgos y análisis de resultados. Ajustes modelo de procesos de implementación <i>ERP</i> en SIESA de acuerdo a la metodología del proyecto. Modelo estándar del proceso de implementación de <i>ERP</i> . Detalle procedimientos de CEPLA.

Este informe se presenta y avala el 20 del mes de Abril del año 2015.

ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERIA JULIO GARAVITO

Elaborado por:	Revisado y avalado por:			
Baudase.				
SORAIDA LEDESMA C.	GERMAN GIRALDO			
Gerente del Proyecto	Director del Proyecto			
UNIDAD DE PROYECTOS	UNIDAD DE PROYECTOS			

ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERIA JULIO GARAVITO

5.1.8. Informe de desempeño 08 mayo 2015



INFORME DE AVANCE Y DESEMPEÑO PLAN DE CALIDAD



INFORMES DE AVANCE Y DESEMPEÑO No. 08					
Fecha Informes anteriores:	17 Abril del 2015	Fecha de Corte del Informe:	08 MAYO DEL 2015		
WBS:	Caracterización del proce aprendidas	eso de lecciones	Medio de socialización del informe:	Entrega Impresa	
Objetivo:	Revisión estado de avance de la ejecución del proyecto sobre la línea base planeada. Cronograma de referencia: Cronograma CEPLAERP v.5.0 (WBS 7.2) InformeNo8.mpp.				

DATOS GENERALES DEL PROYECTO				
Fecha Inicio del Proyecto:	02 Octubre 2014	Fecha de Finalización avalada:	06 Agosto del 2015	
Duración Inicial del Proyecto: (horas)	992 horas	Duración Actual del Proyecto: (horas)	1020 horas	
Semana del Proyecto:	31	Fecha de Finalización actual:	17 Agosto del 2015	
Desviación /Atraso:	Atraso de 25 días de trabajo.	% Avance del Proyecto:	66%	

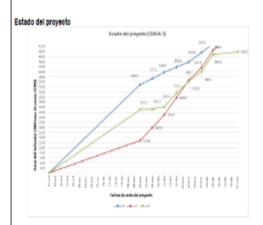
ESTADO GENERAL DEL PROYECTO					
	Abril 07. El investigador Henry Ruíz a cargo de la consolidación y normatividad del documento de informe de grado, envía nueva versión del informe de trabajo de grado (v5.4) con los ajustes al marco teórico enviados por el director en 05 de Febrero. Esta versión incluye la alineación del marco metodológico de acuerdo al feedback de las sesiones con el asesor técnico y los controles de cambio autorizados por el director Aún no se envía nueva versión a pesar de contar con fechas planeadas de avances internos.				
Resumen de antecedentes:	Abril 07. A esta fecha se	han realizado el 7	5% de las entrevistas.		
	Abril 24. Reunión convocada por el director para revisar el avance y desempeño del proyecto, en la cual se acuerdan compromisos entre las partes para tratar de minimizar el atraso por parte de Henry y se acuerdan entregas por días.				
	Abril 24 y 26. Se realiza sesión de trabajo grupal según lo acordado. A partir de esta fecha y al corte de este informe no se tiene contacto.				
Resumen del avance:	El avance esperado en esta instancia del proyecto es del 69%, presentándose un atraso de 25 días generado por la ausencia prolonga y la falta de comunicación con el investigador Henry Ruíz. Esta pérdida de contacto por parte de Henry y mi insistente contacto sin respuesta, me llevaron como gerente del proyecto e integrante del grupo de investigadores, a solicitar de forma personal prorroga radicada en pasado 30 de abril, al encontrarse próxima la fecha de entrega.				
INFORMACION RECURSOS	GOS FINANCIEROS (pesos Colombianos)				
Costo Inicial del Proyecto	\$85,133,703	Costo Actual del Proyecto: \$86,883,703			
Costo ejecutado del Proyecto	47,063,485	Costos RRHH:	\$ 27,998,616	Otros costos:	\$ 19,975,388

Los recursos financieros ejecutados corresponden a la ejecución real del esfuerzo de los recursos humanos a cargo de las actividades desarrolladas junto a los costos derivados del uso de otros recursos (maquinaria equipo, materiales y suministros, y recursos informáticos), de acuerdo a lo establecido en el presupuesto base del proyecto

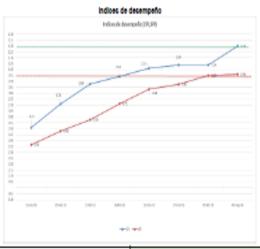
MEDICIÓN DE DESEMPEÑO:

Rango de desempeño aceptable 0.85 > CPI/SPI < 1.2

Informació	on del corte		Indices	Indioes de decempeño (análisis EVM)		Estado del proyecto - Curva 3			Desviaolones	
Informe										
Seguimiento	Feoha	CPI	8PI	EV Planeado	EV Real	PV	EV	AC	CV	8V
Base	02-oct-14		-		#					
1	15-ene-15	0.61	0.38	34,889,411.09	\$ 12,770,066	\$ 34,888,411	\$ 12,770,066	\$ 25,033,989	- \$ 12,283,834	4 22,229,358
2	29-ene-15	0.71	0.48	37,222,348.88	\$ 17,878,078	\$ 37,222,347	\$ 17,878,078	\$ 25,204,230	-\$ 7,328,162	4 19,344,269
3	12-feb-15	0.88	0.68	39,870,960.76	\$ 22,888,100	\$ 39,870,961	\$ 22,888,100	\$ 28,164,197	-\$ 3,188,097	4 18,884,861
4	26-feb-15	0.84	0.71	41,867,403.81	\$ 29,798,798	\$ 41,867,404	\$ 29,798,798	\$ 31,829,828	- \$ 1,832,831	4 12,080,808
5	12-mar-15	1.01	0.84	43,798,580.37	\$ 38,807,492	\$ 43,786,680	\$ 38,807,492	\$ 38,192,389	\$ 415,083	4 7,189,068
6	27-mar-15	1.04	0.88	47,680,280.49	\$ 41,716,614	\$ 47,680,280	\$ 41,716,614	\$ 40,171,287	\$ 1,544,277	-\$ 6,884,788
7	09-abr-15	1.04	0.86	61,080,221.80	\$ 48,628,211	\$ 51,080,222	\$ 48,628,211	\$ 48,878,822	\$ 1,847,389	-\$ 2,654,011
8	08-may-15	1.20	0.86	69,949,764.84	\$ 67,343,244	\$ 59,949,766	\$ 67,343,244	\$ 47,874,004	\$ 9,389,240	. \$ 2,808,511





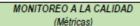


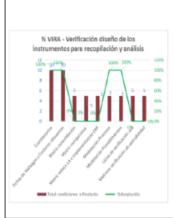
Continuar con el desarrollo de las actividades que presentan Solicitud de prórroga frente a la atraso y las pendientes dentro Acciones preventivas: Acciones correctivas: entrega del trabajo de grado. del nuevo plazo del proyecto por parte de la gerente del proyecto.

ESTADO DE LAS ACTIVIDADES RELEVANTES DEL PERIODO (Análisis y Diseño, Construcción, Entrega, Aceptación) Resumen de las Actividades Avance				
Producto/Entregable del Proyecto	el Proyecto Resumen de las Actividades en Ejecución		Estado	Comentarios
Informe Trabajo de Grado	Desarrollo marco conceptual y Recopilación y análisis de la información	60%	Construcción	Debe agilizarse el diligenciamiento del documento. La gerente del proyecto frente a la ausencia de Henry y la entrega pendiente de la nueva versión de este documento, se decide tomar la última versión entregada al director (v.5.3) para sobre esta adelantar este pendiente.

	RIESGOS A MONITOREAR FRENTE AL AVANCE					
ID	Riesgos Identificados	Resulta do	WBS	Acción	Consecuencia	
R05	Sobrecarga de trabajo en el horario laboral	Alto	1.2.2.1	Monitorear. Tener información de los compromisos laborales vigentes y proyectados a corto plazo y alinear los tiempos del calendario del proyecto a la disponibilidad horaria del equipo.	A la fecha no se cuenta con este detalle ocasionando atraso.	
R02	Dispersión de los integrantes del grupo del proyecto	Alto	1.2.2.2 y 1.2.2.3	Se busca mantener contacto permanente pues el investigador Henry Ruiz no responde a los medios de comunicación establecidos (correo, whats app, llamadas celulares). Se acude a sesión con el Director de proyecto para evidenciar esta situación, el atraso frente a los compromisos y establecer estrategia el 24 de abril, sin embargo continua el mismo comportamiento.	Atraso de 25 días	
R07	Demora en la recolección de la información de la investigación	Alto	1.2.2.2	Mitigar. Informar a los líderes estratégicos del proyecto la planeación frente a la recolección de datos y la disponibilidad requerida. Hacer seguimiento al diligenciamiento y recopilación de datos, reportando su estado.	A la fecha no se consolida información ocasionando atraso.	

GESTION DEL CONTROL INTEGRAL DE CAMBIOS							
No. Solicitud	Solicitud	Solicitante	Decisión	Impacto	Consideraciones		
CC01	Ajuste técnicas en el marco metodológico	Equipo proyecto	Aceptada	Ninguno	Descripción dada en el resumen de antecedentes.		
CC02	Ajuste verificación en el marco metodológico	Gerente proyecto	Aceptada	Ninguno	Descripción dada en el resumen de antecedentes.		
CC03	Prorroga entrega del Informe del Trabajo de Grado	Gerente proyecto	Aceptada	Ajuste 2 semanas en cronograma	Descripción dada en el resumen de los antecedentes.		









COMPROMISOS RELEVANTES DE SESIONES DE REVISION DEL INFORME CON EQUIPO DEL PROYECTO

No. Inform e	Compromiso	Responsable	Estado	Consideraciones
03.1	Alinear actividades atrasadas reportadas en la fase de preparación (1.2.2.1.).	Henry Ruíz R, Soraida Ledesma	En curso	Sigue pendiente información de las organizaciones.
03.2	Entrega de nueva versión del informe con ajustes sobre comentarios del director el 20 de febrero	Henry Ruíz R.	Realizado	Corresponden al Marco teórico. Se compromete nueva fecha de entrega con el director para el 04 de abril. Entrega el 07 de Abril.
04.1	Adelantar construcción del modelo del proceso actual de implementación del ERP para SAP, Oracle, Microsoft y SIESA, para el 28 de Febrero.	Soraida Ledesma C., Henry Ruiz R.	Realizado.	Realizado el de SAP, pendiente SIESA. No aplica ya Oracle y Microsoft. Pendiente ajuste en el de SIESA.
04.5	Entrega de modelo de matrices de consolidación y comparativa alineadas a los cuestionarios.	Henry Ruiz R.	Realizado	Entrega el 11 de abril. Pendiente validar diligenciamiento.
04.6	Entrega de modelo de Fichas de Hallazgos y factores relevantes.	Henry Ruiz R.	Realizado	Hecho en sesión conjunta del 07 de Abril, pues no permitía avanzar.
04.8	Realizar entrevistas entre el 09 y 20 de marzo.	Soraida Ledesma C., Henry Ruiz R.	En curso	Al 07 de abril, estaban pendientes 50% de la entrevistas de Henry.
06.1	Cerrar entrevistas y alinearse en actividades atrasadas al 00 de abril.	Henry Ruiz R.	Sin Iniciar	No se reporta avance.

CIERRE DEL INFORME

El investigador Henry Ruiz a cargo de la consolidación y normatividad del documento de informe de grado, se compromete con el director del proyecto a gestionar el documento en las dos semanas que restan para la entrega del proyecto. De la misma forma a enviar los entregables pendientes y gestionar las actividades atrasadas que impiden cerrar la ejecución de las mismas y retrasa algunas de las actividades pendientes por adelantar por parte de Soraida Ledesma.

Conclusiones, logros, toma de decisiones

Se acuerdo en la sesión de seguimiento del 24 de abril (registrada en correo enviado por el director), los avances y compromisos asumidos. Frente a estos compromisos Soraida Ledesma adelanto la gestión comprometida y quedó en espera de recibir los soportes ya realizados y los pendientes en las fechas acordadas, evento que no ocurrió. Frente a este suceso, la gerencia del proyecto decide presentar solicitud de prórroga al comité de proyectos, la cual es aceptada dando como nueva fecha de entrega el 20 de mayo del 2015 y afectando por consiguiente la línea base del proyecto.

Al 08 de mayo se realiza una solicitud de prórroga en el proyecto de 2 semanas y se acepta,

Se cuenta con los siguientes entregables:

Se cuenta con el Plan de Gerencia aprobado y en ejecución.

	Avance de forma parcial e independiente de los compromisos acordados por plan de trabajo por parte de la
	gerente del proyecto.
	Cerrar entrevistas y consolidación de respuestas.
	Elaborar Matrices comparativas
Pendientes	Reporte de hallazgos y análisis de resultados.
	Ajustes modelo de procesos de implementación ERP en SIESA de acuerdo a la metodología del proyecto.
	Modelo estándar del proceso de implementación de ERP.
	Detalle procedimientos de CEPLA.

Este informe se presenta y avala el 08 del mes de Mayo del año 2015.

Elaborado por: Revisado y avalado por:

SORAIDA LEDESMA C.

Gerente del Proyecto UNIDAD DE PROYECTOS

ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERIA JULIO GARAVITO

GERMAN GIRALDO

Director del Proyecto UNIDAD DE PROYECTOS

ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERIA JULIO GARAVITO

5.1.9. **Informe de desempeño 29 mayo 2015**



INFORME DE AVANCE Y DESEMPEÑO PLAN DE CALIDAD



INFORMES DE AVANCE Y DESEMPEÑO No. 09					
Fecha Informes anteriores:	08 Mayo del 2015 Fecha de Corte del Informe: 29 MAYO DEL 2015				
WBS:	Cierre / Entregables Acad	démicos	Medio de socialización del informe:	Entrega Impresa	
Objetivo:	Revisión estado de avance de la ejecución del proyecto sobre la línea base planeada. Cronograma de referencia: Cronograma CEPLAERP v.5.0 (WBS 7.2) InformeNo9.mpp.				

DATOS GENERALES DEL PROYECTO				
Fecha Inicio del Proyecto:	02 Octubre 2014	Fecha de Finalización avalada:	06 Agosto del 2015	
Duración Inicial del Proyecto: (horas)	992 horas	Duración Actual del Proyecto: (horas)	1020 horas	
Semana del Proyecto:	33	Fecha de Finalización actual:	17 Agosto del 2015	
Desviación /Atraso:	Ninguna	% Avance del Proyecto:	88%	

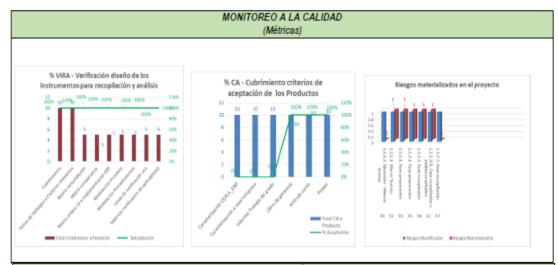
	ESTADO GENERAL DEL PROYECTO
Resumen de antecedentes:	Mayo 08. El avance esperado en esta instancia del proyecto es del 69%, presentándose un atraso de 25 días generado por la ausencia prolonga y la falta de comunicación con el investigador Henry Ruíz. Esta pérdida de contacto por parte de Henry y mi insistente contacto sin respuesta, me llevaron como gerente del proyecto e integrante del grupo de investigadores, a solicitar de forma personal prorroga radicada en pasado 30 de abril, al encontrarse próxima la fecha de entrega Mayo 20. Desde la última reunión convocada por el director para revisar el avance y desempeño del proyecto (24 abril), atendido el compromiso de sesión de trabajo virtual 2 días después y el tiempo transcurrido hasta la fecha (4 semanas), no ha habido comunicación alguna por parte de Henry Ruiz.
Resumen del avance:	Mayo 20. Se realza la entrega del Informe de Trabajo de Grado y Libro de Gerencia por parte de la gerente del proyecto Soraida Ledesma, cuyos contenidos finales reflejan un trabajo realzado de forma individual. Frente a esto se solicita al comité del programa, la aplicación de calificación diferencial sobre el Trabajo de Grado. Considerando una entrega basada en el cubrimiento de las actividades a parir de las entrevistas realizadas por Soraida Ledesma (15) y la caracterización del proceso actual de lecciones aprendidas de la organización SAP, se procede a reasignar las actividades atrasadas a partir de la construcción de la matriz comparativa (desde actividad 94 del cronograma resaladas en color azul celeste) a Soraida Ledesma. Obteniéndose un avance real del 88% sobre un 88% esperado. Queda pendiente para un cierre del 100% las siguientes ejecuciones según cronograma vigente, el cual está pendiente de actualización por parte de la dirección del programa: • Ajustes a los documentos de acuerdo al feedback del director. • Entrega a Jurados • Sustentación del Trabajo de Grado • Artículo • Poster

	Frente a la gerencia del propuesta, quedando pe	-				
NFORMACION RECURSOS	jurados como cierre). FINANCIEROS (pesos C	olombiano	s)			
III OKIII/OIOI KEOOKOOO	municizitoo (posoco o	olollibidilo			T	
Costo Inicial del Proyecto	\$ 85,133,703	Costo Act	ual del Proye	ecto:		\$73,755,084
Costo ejecutado del Proyecto	\$58,745,481	Costos Ri		\$31,229,738	Otros costos:	\$27,515,743
nformáticos), de acuerdo a lo desasignación de actividades d	el recursos HRR por cierro	individual	(Calificación DESEMPEN	diferencial).		
stado del proyecto			De	esviaciones		
15.00 10				\$16.9		
		Indices de desem				
138 150 150 150 150 150 150 150 150 150 150						
Acciones preventivas:	Solicitud de prórroga fi entrega del trabajo de		Acciones o	correctivas:	las activ atraso y del nuev	ar con el desarrollo de vidades que presentar las pendientes dentro o plazo del proyecto po la gerente del proyecto

ESTADO DE LAS ACTIVIDADES RELEVANTES DEL PERIODO (Análisis y Diseño, Construcción, Entrega, Aceptación)				
Producto/Entregable del Proyecto Resumen de las Actividades en Ejecución			Estado	Comentarios
Informe Trabajo de Grado	Desarrollo marco conceptual y Recopilación y análisis de la información	100%	Entregado	Entrega del Informe de Trabajo de Grado de forma individual por parte de la gerente del proyecto, solicitando calificación diferencial. Se parte de la versión 5.3 entregada formalmente al Director.
Libro de Gerencia	Desarrollo marco conceptual y Recopilación y análisis de la información	100%	Entregado	Entrega del Libro de Gerencia de forma individual por parte de la gerente del proyecto, solicitando calificación diferencial. No existe versión previa del libro.

			RIESGOS A	MONITOREAR FRENTE AL AVANCE	
ID	Riesgos Identificados	Resulta do	WBS	Acción	Consecuencia

GESTION DEL CONTROL INTEGRAL DE CAMBIOS					
No. Solicitud Solicitud Solicitante Decisión Impacto Consideracion					
CC01	Ajuste técnicas en el marco metodológico	Equipo proyecto	Aceptada	Ninguno	Descripción dada en el resumen de antecedentes.
CC02	Ajuste verificación en el marco metodológico	Gerente proyecto	Aceptada	Ninguno	Descripción dada en el resumen de antecedentes.
CC03	Prorroga entrega del Informe del Trabajo de Grado	Gerente proyecto	Aceptada	Ajuste 2 semanas en cronograma	Descripción dada en el resumen de los antecedentes.
CC04	Solicitud de Calificación diferencial	Gerente proyecto	Aceptada	Entrega del Trabajo de Grado de forma individual	Se adicionará al Libro de Gerencia la comunicación recibida del Director de la Maestría DGIP, donde se informa la aceptación de la calificación diferencial.



	COMPROMISOS RELEVANTES DE SESIONES DE REVISIÓN DEL INFORME CON EQUIPO DEL PROYECTO					
No. Inform e	Compromiso	Responsable	Estado	Consideraciones		
09.1	Realización de una reunión entre los integrantes del grupo y el director para dilucidar el estado del proyecto, el reconocimiento de lo trabajado por las partes y que información podrá ser compartida junto a las decisiones del caso. (Solicitud del Comité del programa)	Henry Ruíz R, Soraida Ledesma; Ing. German Giraldo.	Realizado	Se realiza la reunión el 29 de mayo, revisando lista de verificación diligenciada por la gerente del proyecto por solicitud del director, donde se verificaron todos los ítems del informe y del plan de gerencia y se tomaron las decisiones respectivas. Se anexa Lista de verificación firmada a este informe		
09.2	Envío de la lista de verificación con acuerdos a las pates para atender compromisos citados.	Ing. German Giraldo	Realizado	Se envía lista de verificación a los correos de Soraida Ledesma y Henry Ruiz.		

	CIERRE DEL INFORME				
Conclusiones, logros, toma de decisiones	 Se acepa por parte del comité del programa la calificación diferencial solicitada por el gerente del proyecto. Se revisa el avance frente al trabajo realizado de forma conjunta, de acuerdo a la ficha de verificación revisada, diligenciada y aprobada. Se hará envío de los compromisos acordados por las partes para la continuidad de los trabajos independientes. 				
Pendientes	 Envío de compromisos de acuerdo a lo citado en la ficha de verificación. Contar con la versión actualizada de la dirección del programa de las fechas de entrega de acuerdo a la prorroga aprobada. (Anexo D). 				

Este informe se presenta y avala el 29 del mes de Mayo del año 2015.

Elaborado por: Revisado y avalado por:

SORAIDA LEDESMA C.

Gerente del Proyecto UNIDAD DE PROYECTOS

ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERIA JULIO GARAVITO

GERMAN GIRALDO Director del Proyecto UNIDAD DE PROYECTOS

ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERIA JULIO GARAVITO

5.2. INDICADORES DE LA GERENCIA DE PROYECTOS

El informe ye el estado y medición del avance y del desempeño del proyecto basado en las técnica *EVM*. Se cuenta con insumos como el plan de gerencia del proyecto, resultado de los entregables, avance de actividades y sus costos del cronograma del Trabajo de grado, mediciones de desempeño de lo real frente a lo planeado y proyecciones de lo presupuestado.

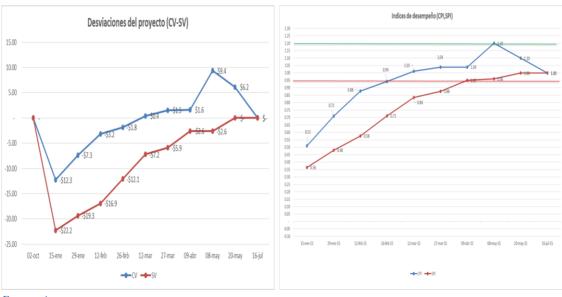
La técnica usada para informar el avance y desempeño en las reuniones de seguimiento del proyecto es el registro respectivo en el informe creado para este fin; sobre el cual, el gerente del proyecto, suministra y distribuye a los stakeholders información de costos, avance del cronograma, estado de tiempos y de desempeño de la ejecución del proyecto, teniendo como fuente de información las métricas de calidad y los índices SPI. CPI y AT. El comportamiento de estos índices se refleja con el avance del proyectos en los informes de desempeño citados anteriormente.

Como resultado se obtienen el estado final de estos indicadores finales del proyecto graficados en la figura 10, que permiten comparar los tiempos planeados con la ejecución real de avance y lo presupuestado con el costo realmente gastado

Figura 10. Indicadores del estado del proyecto



- Reactivación del proyectoCambio línea base (prorroga)
- Reasignación de actividades (calificación diferencial)



Fuente: Autor

5.3. SOLICITUDES Y CONTROLES DE CAMBIO

Objetivo

Establecer dentro de la gerencia del proyecto un procedimiento de control y toma de decisiones frente a solicitudes de cambio tanto en los requerimientos documentados del proyecto como sobre los productos y entregables que son construidos y avalados durante la ejecución del mismo.

Procedimiento:

El procedimiento se detalla en la tabla 13 y en la figura 11. Posteriormente se detallan las solicitudes de cambio originadas a lo largo del proyecto con sus respectivos soportes.

Tabla 13. Procedimiento Control de cambios

	ETAPA PROCEDIMIENTO		RESPONSABLE	REGISTRO
1	Elaborar solicitud	Validar con el sponsor del proyecto o director del proyecto de la ECI, si el cambio amerita aplicar el presente procedimiento. Los tipos de cambios que ameritan consulta son: • Oportunidades de mejora a un requerimiento • Correctivos a un requerimiento • Cambio al alcance del requerimiento • Nuevos requerimientos • Eliminar requerimientos • Eliminar requerimientos • Ajustes a los entregables del proyecto. En caso de que se amerite aplicar el control integrado de cambios, el solicitante inicia el requerimiento de cambio con el diligenciamiento del formato, en donde se describe entre otros la identificación de la solicitud.	Solicitante (<i>Stakeholders</i>)	Formato solicitud de cambio inicial (versión física y magnética) Soportes anexos físicos y digitalizados

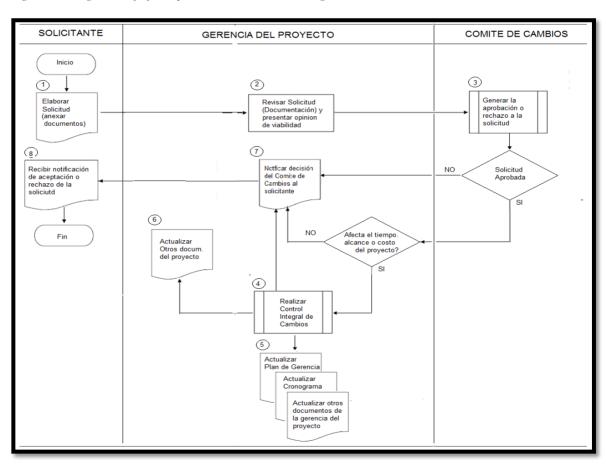
	ЕТАРА	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE	REGISTRO
2	Revisar solicitud	Evaluar de manera detallada la pertinencia y necesidad de la solicitud de cambio de acuerdo a lo registrado en la solicitud. Revisar la documentación anexa a la solicitud (opcional). Registrar opinión de viabilidad en la solicitud de cambio (versión magnética y física). Divulgar el cambio y procedimiento a realizar a todos los stakeholders que podrían ser afectados para el envío posterior de opiniones frente al impacto y efecto en el proyecto, junto a otras alternativas posibles dentro del tiempo establecido (2 días). Registrar opiniones y alternativas de los stakeholders afectados en la solicitud de cambio (versión magnética y física). Asignar la responsabilidad del proceso de cambio al requerimiento al solicitante del cambio. Citar sesión al comité de cambios si es requerido o agendar la solicitud para la sesión venidera. Enviar en el correo la solicitud magnética y anexos digitalizados (opcional)	Gerencia del proyecto	Formato solicitud de cambio actualizada (versión magnética y física) Soportes y anexos físicos y digitalizados actualizados. Correo electrónico (divulgar cambio)

	ЕТАРА	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE	REGISTRO
3	Generar aprobación o rechazo a la Solicitud	Revisar solicitud y soportes en la sesión del comité de cambios. Revisar opinión de viabilidad de la gerencia del proyecto. Revisar opiniones frente al impacto y efecto en el proyecto, junto a otras alternativas posibles de los stakeholders afectados (opcional). Registrar decisión frente a la solicitud (Aceptación o Rechazo) con sus consideraciones en la solicitud de cambio (versión magnética y física). Si la solicitud es aceptada, se valida el impacto del cambio en el alcance, tiempo y costo del proyecto. Si esta triple restricción es afectada directa o indirectamente, se procede a realizar el control integral de cambios. Si no se afecta la triple restricción, se informa al solicitante la decisión y se da continuidad al procedimiento. Se genera acta de la sesión. Se registra en la bitácora de control de cambios Se archiva y se cierra el proceso de cambio.	Comité de Cambios	Formato solicitud de cambio con la decisión y firma del comité (versión magnética y física) Soportes y anexos físicos y digitalizados actualizados.
4	Realizar control integral de cambios	Se genera la línea base de tiempo y costo nueva e informar a las instancias superiores respectivas junto al equipo del proyecto y al solicitante la decisión tomada y el impacto en el proyecto para dale continuidad al procedimiento, Se procede a actualizar:	Gerencia del proyecto	Acta de la sesión Actualización de la solicitud con la decisión e impacto
5	Actualizar documentos de la gerencia	Se actualizan los documentos de la gerencia, soportes afectados por la aprobación de la solicitud. Se genera informe de avance y desempeño.	Gerencia del proyecto	Expediente gerencial del proyecto.

	ETAPA	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE	REGISTRO
6	Actualizar otros documentos del proyecto	Se actualizan los documentos del proyecto, soportes del proyecto afectados por la aprobación de la solicitud.	Equipo del proyecto	Expedientes del proyecto
7	Notificar decisión al cliente	El gerente notifica al solicitante trabajo la decisión del comité .	Gerente del proyecto	Correo con actualización de la solicitud con la decisión e impacto
8	Recibir notificación de la solicitud	El solicitante recibe la decisión y establece acciones a tomar frente a la misma	Solicitante	Correo con actualización de la solicitud con la decisión e impacto

Fuente: Autor..

Figura 11. Diagrama de flujo del procedimiento de control integrado de cambios



Fuente: Autor..

5.3.1. Solicitud de cambio No 01 - 12 febrero 2015



GESTION DEL CONTROL INTEGRAL DE CAMBIOS



	SOLICITUD DE CAMBIO No. 01				
Fecha Solicitud	12 Febrero 2015 Tipo de Solicitud Ajuste metodológico				
Periodo proyecto:	Revisión del marco conceptual / Recopilación y análisis de información Restricción: N/A				
Solicitante:	Soraida Ledesma C. Role Gerente del proyecto				
Solicitud:	Cambio en las técnicas de análisis cualitativo: Eliminar encuestas y la verificación de aplicabilidad y uso de la propuesta se base en un taller de grupo y/o Juici expertos y no focus group.				
Opinión de Visbilidad de la gerencia del proyecto:	Se revisa las recomendaciones de la asesoría con el director del proyecto, quien considera pertinente las apreciaciones.				

	DETALLE DE LA SOLICITUD DE CAMBIO			
Detalle:	Cambio en las técnicas de análisis cualitativo: Frente a la asesoría técnica recibida de Javier Ramirez, para contextualización del análisis cualitativo y guía para realizar la propuesta de cuestionarios, se recomienda: El proceso de recolección se elimine el uso de encuestas La verificación de aplicabilidad y uso de la propuesta se base en un taller de grupo y/o Juicio de expertos y no focus group.			

RIESGOS ASOCIADO A LA FRENTE AL AVANCE				
ID Riesgos Identificados Resultado Acción Consecuencia				Consecuencia

DECISION

Solicitud aprobada	Х	Solicitud rechazada:	

Decisión tomada:	Aceptación
Impacto:	Ajuste en el marco metodológico del Informe del Trabajo de Grado. Ajustar diseño de los instrumentos para verificar la aplicabilidad y usabilidad de la propuesta.
Observaciones:	Reportado en el informe de Avance y Seguimiento del proyecto No.3

GERMAN GIRALDO

Directora de Proyecto de grado UNIDAD DE PROYECTOS ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERIA JULIO GARAVITO SORAIDA LEDESMA Gerente Proyecto

5.3.2. Solicitud de cambio No 02 - 27 marzo 2015



GESTION DEL CONTROL INTEGRAL DE CAMBIOS



SOLICITUD DE CAMBIO No. 02						
Fecha Solicitud 27 Marzo 2015 Tipo de Solicitud Ajuste metodológico						
Periodo proyecto:	Revisión del marco conceptual / Recopilación y análisis de información	Restricción:	N/A			
Solicitante:	Soraida Ledesma C.	Role	Gerente del proyecto			
Solicitud:	d: Ajuste del proceso y orientación de la aplicabilidad de la propuesta, este cambio refleja la realiza de una verificación y no de una validación a través del instrumento (matriz de aplicabilidad)					
Opinión de Viabilidad de la gerencia del proyecto:	Revisado este aspecto con el Director del proyecto, se considera apropiado ajustar en el Informe del Trabajo de Grado, el término validar por verificar y aclarar la forma en que serán abordados los proyectos citados como base muestral.					

DETALLE DE LA SOLICITUD DE CAMBIO					
Detalle:	*Se requiere cambia en el marco metodológico el uso del término validar por verificar la aplicabilidad de la propuesta, pues no se hace una validación cuántica sino una verificación cualitativa. *Se ajusta el proceso y orientación de la aplicabilidad de la propuesta, este cambio refleja la realización de una verificación no validación a través del instrumento (matriz de aplicabilidad) sobre los proyectos seleccionados, acción que será adelantada por las organizaciones a las cuales se les caracterizó su proceso de implementación de ERP. *El cliente (sponsor y/o expertos citados) a través de su experiencia tomará un grupo de proyectos y verifica la aplicabilidad. No corresponde a una tarea del grupo de investigadores.				

RIESGOS ASOCIADO A LA FRENTE AL AVANCE				
ID	Riesgos Identificados	Resultado	Acción	Consecuencia

	DECISION						
Solicitud a	probada	X	S	olicitud rechazada:			
Decisión tomada: Aceptación							
Impacto: Ajuste en el mar		co metodoló	gico del Informe del Tra	bajo de Grado.			
Observaciones: Reportado en el		informe de A	Avance y Seguimiento d	el proyecto No.6			
				2	gaudase.		
CEDMAN	CCPMAN CIDAL DO CODAIDA LEDEMA						

GERMAN GIRALDO
Directora de Proyecto de grado
UNIDAD DE PROYECTOS

SORAIDA LEDESMA Gerente Proyecto

5.3.3. Solicitud de cambio No 03 - 30 abril 2015



GESTION DEL CONTROL INTEGRAL DE CAMBIOS



SOLICITUD DE CAMBIO No. 03						
Fecha Solicitud	30 Abril 2015	Tipo de Solicitud	Ргогтода			
Periodo proyecto:	Caracterización del proceso de lecciones aprendidas Restricción: Tiempo					
Solicitante:	Soraida Ledesma C.	Role	Gerente del proyecto			
Solicitud:	Prorroga frente a la entrega del Informe del Trabajo de Grado y Libro de Gerencia					
Opinión de Viabilidad de la gerencia del proyecto:	Frente a ausencia y falta de comunicación del otro integrante del proyecto, a nivel de la gerencia del proyecto se solicita prorroga frente a la entrega con consentimiento del director del proyecto.					

DETALLE DE LA SOLICITUD DE CAMBIO					
Detalle:	* Al encontrarse próxima la fecha de entrega y frente al atraso de 25 días generado por la ausencia prolonga y la falta de comunicación con el investigador Henry Ruíz a pesar del insistente contacto sin respuesta, llevan al gerente del proyecto e integrante del grupo de investigadores, a solicitar de forma personal prorroga radicada en pasado 30 de abril.				

	RIESGOS ASOCIADO A LA FRENTE AL AVANCE				
ID	Riesgos Identificados	Resultado	Acción	Consecuencia	
R06	Cambios en el tiempo de ejecución de las actividades de la ECI	Atraso respecto a tiempos	Solicitud prorroga de 2 semanas	Cambios en la fechas de entregas programadas por La Escuela.	

DECISION

Solicitud aprobada	X	Solicitud rechazada:	

Decisión tomada:	Aceptación
Impacto:	Ajuste Línea base del cronograma del proyecto Ajuste fechas de entregas y actividades pendientes de acuerdo al tiempo aprobado.
Observaciones:	Reportado en el informe de Avance y Seguimiento del proyecto No.8 y ajustado en Cronograma CEPLAERP v.5.0 (WBS 7.2) InformeNo8.mpp Se anexa al Libro de gerencia la solicitud de prórroga y la respuesta de aceptación por parte del programa. Pendiente recibir nueva programación oficial que refleje esta prórroga.

GERMAN GIRALDO SORAIDA LEDESMA Gerente Proyecto

Directora de Proyecto de grado UNIDAD DE PROYECTOS

Bogotá, D.C. 30 de abril de 2015

Señores Comité de Postgrado Programa Maestria en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos Unidad Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito La Ciudad.

Ref. Solicitud prorroga fecha de entrega trabajo de grado

La presente tiene por propósito solicitarles de la manera más atenta, analizar la posibilidad de una prorroga en el cronograma de actividades trazado para el programa Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos, Cohorte 3; el cual señala como fecha de entrega del trabajo de grado "Caracterización del proceso de lecciones aprendidas en la gestión de proyectos de implementación *ERP*, en un grupo de empresas del sector de software en Colombia", el 08 de Mayo del 2015.

La solicitud de dicha prorroga obedece a los siguientes aspectos:

- No hay disponibilidad de algunos de los stakeholders (empresas) dentro del tiempo que resta para la entrega, dificultando hacer con ellos las verificaciones faltantes.
- Se requiere cerrar los productos a entregar y realizar ajustes finales, que estimo tardarán más del tiempo fijado.
- Se adelantan revisiones del estado del proyecto con el director del Trabajo de grado, que no pueden cubrirse en el tiempo disponible.
- Ha habido desviaciones en el cronograma trazado para el proyecto que no han permitido cerrar su ejecución.
- · Aún se consolidan los soportes del proyecto.

Solicitamos amablemente que puedan considerar la ampliación de esta fecha, a un período de dos (2) semanas a partir del día de la entrega en mención.

Finalmente, como gerente del proyecto, reitero el compromiso con esta entrega y la intención de aprovechar al máximo el tiempo que se amplie de la mano con el director de trabajo de grado, para poder realizar la entrega de los productos comprometidos en las mejores condiciones.

Agradezco su atención y respuesta.

Cordial saludo,

SORAIDA LEDESMA COGUA Gerente del proyecto.



Bogotá, 04 de mayo de 2015

Señores
SORAIDA LEDESMA COGUA
HENRY EDILBERTO RUIZ ROJAS
Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos
Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito
Ciudad

Apreciados señores:

Hacemos referencia a su solicitud del 30 de abril pasado, relacionada con el aplazamiento de su Trabajo de Grado. Al respecto, me permito informar que el comité de la Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos, en reunión del día de hoy 4 de mayo de 2015, aprobó dicha solicitud.

Por lo anterior, la entrega del informe final y el libro de gerencia para comentarios al Director de Trabajo de Grado, debe hacerse el miércoles 20 de mayo, a más tardar a las 5:00pm, en el formato (físico o digital) previamente acordado con su director.

Es de aclarar que este aplazamiento puede significar aplazamiento de su fecha de grado.

El calendario subsiguiente de este ejercicio será informado en comunicación posterior.

Cordialmente,

DANIEL SALAZAR FÉRRO

Director Maestría en Desarrollo y Gerencia integral de Proyectos

Copia: Ing. Germán Giraldo - Director Trabajo de Grado

5.3.4. Solicitud de cambio No 04 - 20 mayo 2015



GESTION DEL CONTROL INTEGRAL DE CAMBIOS



SOLICITUD DE CAMBIO No. 04					
Fecha Solicitud	20 mayo 2015	Tipo de Solicitud	Calificación Diferencial		
Periodo proyecto:	Entrega Informe TG y Libro gerencia	Restricción:	Disponibilidad		
Solicitante:	Soraida Ledesma C.	Role	Gerente del proyecto		
Solicitud:	Calificación Diferencial frente a la entrega del Informe de Trabajo de Grado y Libro de Gerencia en la fecha indicada por La Escuela como prórroga.				
Opinión de Viabilidad de la gerencia del proyecto:	Se realza la entrega del Informe de Trabajo de Grado y Libro de Gerencia por parte de la gerente del proyecto Soraida Ledesma, cuyos contenidos finales reflejan un trabajo realzado de forma individual. Frente a esto se solicita al comité del programa, la aplicación de calificación diferencial sobre el Trabajo de Grado.				

DETALLE DE LA SOLICITUD DE CAMBIO			
Desde el 08 de mayo, el avance esperado del proyecto es del 69%, presentándose un atra de 25 días generado por la ausencia prolonga y la falta de comunicación con el investigas Henry Ruíz. Esta pérdida de contacto por parte de Henry y mi insistente contacto respuesta, me llevaron como gerente del proyecto e integrante del grupo de investigadores solicitar de forma personal prorroga radicada en pasado 30 de abril, al encontrarse próxima fecha de entrega; sin embargo la situación persiste desde esta fecha. Desde la última reunión convocada por el director para revisar el avance y desempeño proyecto (24 abril) hasta la fecha de esta solicitud, no ha habido comunicación alguna parte de Henry Ruíz.			

DECISION

Solicitud aprobada	X	Solicitud rechazada:			
Decisión tomada:	Aceptación por parte del Comité del Programa en comunicado con fecha 26 de mayo.				
Impacto:	*Entrega y sustentación individual de los productos del proyecto *Realizar reunión el 29 de mayo con el director para dilucidar la situación, aclarar reconocimiento individual y acordar manejo de la información generada.				
Observaciones:	Reportado en el informe de Avance y Seguimiento del proyecto No.9 y ajustada en Cronograma CEPLAERP v.5.0 (WBS 7.2) InformeNo9.mpp la dedicación exclusiva de Soraida para el cierre del 20 de mayo, de forma que Henry a partir de esta fecha lleve su propia gerencia en su trabajo individual dentro del plazo acordado con el Director. Se adjunta al libro de gerencia las cartas de solicitud y respuesta de la solicitud (calificación diferencial) junto a la lista de verificación de la sesión de revisión del 29 de mayo sobre el estado de la información del proyecto al corte de 24 de abril del 2015 (firmada).				

GERMAN GIRALDO Directora de Proyecto de grado UNIDAD DE PROYECTOS

SORAIDA LEDESMA Gerente Proyecto

5.4. ACTAS DE REUNIONES

Realizado el Kick off y levantada el acta formal de la sesión, se da inicio a la fase de ejecución de la gerencia del proyecto.

El proceso de seguimiento y control del proyecto contempla la realización de las siguientes sesiones:

Sesiones del Trabajo de grado

Cada una de las sesiones formales del proyecto descritas en la tabla 14, cuenta con su respectiva acta firmada y es diligenciada de acuerdo al formato avalado por la dirección del proyecto.

Tabla 14. Sesiones del Trabajo de grado

Tipo de Sesión	Participantes	Objetivo
Sesiones de investigación (IN)	 Líderes funcionales y técnicos de las organizaciones Investigadores del equipo del proyecto. 	Se realiza levantamiento de información, investigaciones en grupo, aclaraciones, validaciones y avales de entregables
Sesiones de seguimiento al proyecto (SP)	 Sponsor del proyecto (opcional) Líderes estratégicos (opcional) Líder técnico de la organización Investigadores del equipo del proyecto Gerencia del proyecto 	 Se realiza la presentación y entrega del informe de avance y desempeño Se avalan productos Se toman decisiones Sesiones que pueden realizare a nivel de organización y eventualmente integrada.
Sesiones de seguimiento interno (SI)	 Director del proyecto Gerencia del proyecto Investigadores del equipo del proyecto Asesores de la ECI (opcional) Comité de grado (opcional) 	 Se realiza la presentación y entrega del informe de avance y desempeño Se valida y avala contenido de los insumos, entregables y productos para uso y entrega a las organizaciones participantes. Se dan observaciones sobre los entregables a la ECI (cuando aplica)
Sesiones del comité de cambios (CC)	 Miembros del Comité de cambios del proyecto Stakeholders del proyecto invitados Gerencia del proyecto 	 Analizar solicitudes de cambio Avalarlas o rechazarlas. Decidir el impacto sobre el proyecto (cambios en alcance, tiempo, costos, calidad, recursos)

Tipo de Sesión		Participantes	Objetivo
	•	Investigadores del equipo del proyecto (opcional) Solicitante	

Fuente: Autor.

5.4.1. Kick off del proyecto

Avalado el presente plan de gerencia del proyecto se procedió a la preparación del *Kick Off* del proyecto donde se convoca a los stakeholders del proyecto en sesión presencial o virtual (teleconferencia) para dar inicio oficial del proyecto y cuya agenda contienen algunos de los siguientes aspectos:

- Propuesta del proyecto
- Carta de Inicio del proyecto
- Declaración de Alcance
- Plan de gerencia del proyecto
- Cronograma oficial (Estado actual e inicio de actividades de ejecución)

El acta de esta sesión se encuentra anexo a este documento Ver Anexo J.

5.4.2. Actas de reunión con el director del Trabajo de Grado

Ver Anexo K.

5.4.3. Actas de reunión con asesores

Ver Anexo L.

5.5. CALIFICACIÓN DIFERENCIAL

5.6.1. Solicitud

Bogotá, D.C. 20 de mayo de 2015

COLOMBIANA
DE INGENERÍA
JULIO GARANTO
MAESTINA EN DESARROLLO Y GERENCIA
MIEGANL DE PROTECTOS

Recibiolo

20-Hayo 15 / 4:0

Daniel Salazar Ferro 20- Hay Director Programa Maestria en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos Unidad de Proyectos

Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

La Ciudad.

Ingeniero

Ref. Solicitud calificación diferencial sobre Trabajo de Grado

Cordial saludo.

La presente tiene por propósito solicitarle de la manera más atenta, la aplicación de calificación diferencial sobre el Trabajo de Grado denominado "Caracterización del proceso de lecciones aprendidas en la gestión de proyectos de implementación *ERP*, en un grupo de empresas del sector de *software* en Colombia" para el programa Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos, Cohorte 3. Esta solicitud la realizo considerando los siguientes antecedentes frente al trabajo que he adelantado con el estudiante Henry Rojas Ruíz:

- A lo largo de la ejecución del proyecto, se materializó el riesgo "Dispersión de los integrantes del grupo del proyecto", por parte Henry, que le ha llevado a incumplimientos en compromisos y entregas parciales como se evidencia en los informes de Avance y Desempeño.
- La comunicación entre el equipo ha sido poco efectiva. Mi contacto y disponibilidad han sido permanentes acudiendo a los medios acordados para el proyecto (vía email, whatsapp, llamadas a celular); sin embargo, a pesar de mi insistencia, en reiteradas ocasiones no se obtuvo respuesta oportuna de Henry impidiendo contar con sesiones de trabajo, revisiones y avances dentro del plazo fijado.
- Ha habido períodos de tiempo de ausencia de Henry a pesar de los compromisos y acuerdos hechos con anterioridad, generándome un alto grado de incertidumbre frente a las definiciones y acuerdos, e impidiendo un trabajo coordinado y sincrónico.
- Las decisiones y propuestas de instrumentos de trabajo para validar, recolectar, analizar y comparar la información obtenida de la investigación, han sido en su gran mayoría suministradas por mí; así como lo es, la propuesta de Caracterización de lecciones aprendidas (procesos y procedimientos) objetivo del trabajo.

- Ha incumplido Henry con los compromisos asumidos en el plan de trabajo y acordados de forma directa, generando atraso y re trabajo.
- En el tiempo transcurrido en el presente trimestre, ha sido lamentable la ausencia prolongada y la falta de comunicación. Esta pérdida de contacto por parte de Henry y mi insistente contacto sin respuesta, me llevaron como gerente del proyecto e integrante del grupo de Trabajo de grado, a solicitar de forma personal la prorroga radicada en pasado 30 de abril, al encontrarse próxima la fecha de entrega y no contar con su apoyo.
- Desde la última reunión convocada por el director para revisar el avance y
 desempeño del proyecto (24 abril), Henry atendió el compromiso de sesión de
 trabajo virtual 2 días después y luego de esa fecha (26 de abril) hasta la fecha (4
 semanas), no ha habido comunicación personal alguna, ni conmigo ni con la
 universidad que refleje interés, oportunidad, colaboración, compromiso y
 participación activa en la realización del trabajo por parte de Henry, como es
 requerida.

De otro lado, agradecería me informaran como proceder frente a los siguientes aspectos asociados al asunto:

- ¿Los productos del Trabajo de Grado deben ser presentados bajo mi autoría, en caso de obtener calificación diferencial satisfactoria?
- ¿Los numerales o ítems desarrollados por mi compañero sobre el Informe del Trabajo de Grado y demás soportes que pudo haber realizado, deben ser reemplazados en su totalidad? Cuál sería la forma de abordarlos?
- ¿Se requiere ajustar el nombre del Trabajo de grado? Partiendo de los antecedentes y considerando que el número de empresas participativas de forma directa es menor al propuesto inicialmente, pero aclarando que los entrevistados han participado en proyectos de implementación ERP de las diferentes metodologías de los fabricantes citados. La propuesta sería: "Caracterización del proceso de lecciones aprendidas en la gestión de proyectos de implementación ERP, aplicable a un grupo de metodologías del sector de software"

Finalmente, junto a esta radicación y atendiendo mi compromiso de entrega en el día de hoy, envío al director vía email, el Informe de Trabajo de Grado y Libro de Gerencia elaborados.

Agradezco su atención y respuesta.

SORAIDA LEDESMA COGUA Gerente del proyecto.

5.6.2. Respuesta



Bogotá D.C 26 de mayo de 2015

Ingeniera Soraida Ledesma Cogua LC

Estimada Ingeniera:

Hacemos referencia a su comunicación del 20 de mayo de 2015 sobre novedades surgidas en desarrollo del Trabajo de Grado adelantado con el Ingeniero Henry Ruiz y la solicitud de calificación diferencial.

Sobre el particular, nos permitimos informa que este caso y sus connotaciones fue objeto de conocimiento y análisis por parte del Comité del programa y que se ha decidido:

- Reconocer que se han configurado condiciones y justificaciones para aceptar la solicitud de calificación diferencial y sus correspondientes implicaciones.
- 2. La necesidad de que dentro de la más pronta oportunidad posible se formalice una reunión de los integrantes del grupo con el Director del Trabajo de Grado para dilucidar la situación, a la luz de la decisión que se está tomando, a más tardar el próximo viernes 29 de mayo a las 12:00 m., para ser objeto de consideración del Comité del lunes 1 de junio de 2015.
- La sustentación del Trabajo de grado se presentará en forma individual, en fechas acordadas.
- 4. El informe de Trabajo de grado se presentará en forma individual en fechas acordadas.
- En reunión con el Director de Trabajo de grado se harán aclaraciones sobre reconocimiento a lo adelantado por las partes y se definirá detalles pertinentes a entregables faltantes.

Esperamos que las decisiones que se están tomando preserven principios esenciales alrededor del desarrollo de este importante ejercicio, contribuyan a solucionar los conflictos presentados y a propiciar su apropiada culminación.

Cordialmente

Daniel Salazar Ferro
Director Maestría en DGIP

Ak 45 № 205-59 (Autopista Norte, kilómetro 13)
PBX: (571) 668 3600 • Fax: 676 2340 • Bogotá , D.C., Colombia www.escuelainq.edu.co

5.6.3. Compromisos

Proyecto.				en colombia				
de Grado Última			Co	ntenido y soportes construidos por	Sesión 29 de mayo de 2015			
Producto	Tabla de Contenido	Tabla de Contenido Soraida Ledesma C. (SLC)		Observaciones Gerente del proyecto	Decisiones y acuerdo sobre la informació contenida en los productos del Trabajo d grado, considerando la decisión de calificación diferencial.			
propuesta		SLC		Propuesto y diseñado por Soraida. Soraida solicita conservarlo de forma exclusiva en su Trabajo de Grado, por ser el referente de todo el trabajo y base de la propuesta misma, producto final del proyecto.	Aprobado			
(TG) Informe Trabajo de Grado Última versión V.5.3.				Informe de Trabajo de Grado enviado al Director el 07 de abril del 2015 y revisado. A partir de este envío no se contó con una nueva versión de Henry del documento que fuese compartida y que reflejara a vances. E sta versión fue la referencia da y usada en la reunión de seguimiento del proyecto con el director del 24 de abril del 2015 y fué la usada para la entrega realizada por Soraída.	Aprobado: H enry hará su propia versión del capítulo 7 (desde la fase de análisis 7.3) 8 y 9			
	Abreviaturas		5 3	Sin diligenciar.	Cada uno hará su propuesta			
rg	Glosario			Sin diligenciar.	Cada uno hará su propuesta			
rG	Dedicatoria			Sin diligenciar.	Cada uno hará su propuesta			
rG	Sinapsis			Sin diligenciar.	Cada uno hará su propuesta			
rg	Resumen ejecutivo	-	9	Sin diligenciar.	Cada uno hará su propuesta			
rg	1. Introducción	SLC	HRR	Versión en borrador tomando contenido de los anexos A y B.	Ambos pueden utilizar esta sección			
rg	2. Oportunidad	SLC	HRR	Versión en borrador tomando contenido de los anexos A y B.	Ambos pueden utilizar esta sección			
rg	3. Objetivos	SLC	HRR	Versión en borrador tomando contenido de los anexos A y B.	Ambos pueden utilizar esta sección			
rg	4. Justificación	SLC	HRR	Versión en borrador tomando contenido de los anexos A y B.	Ambos pueden utilizar esta sección			
rg	5. Alcance	SLC	HRR	Corresponde a la declaración de alcance del proyecto firmada por sponsor SAP.	Ambos pueden utilizar esta sección. Henry adjuntará la carta firmada por SIESA			
rg	6. REVISION MARCO CONCEPTUAL	SLC		Se realizó la investigación del contenido metodológico y se alineó a los objetivos específicos del trabajo.	Ambos pueden utilizar esta sección			
rg	6.1. ESTADO DEL ARTE (MARCO TEÓRICO)				Ambos pueden utilizar esta sección			
rg	6.1.1. Sector de Software en Colombia		HRR	Información pública (IEEE, ETIC, MinTIC, FEDESOFT). Frente al estudio de mercados de SIESA (referenciado en pie de páginas 5 y6 y las figuras 1 a la 7) se desconoce si puede preservarse el uso de esta información.				

			Co	ntenido y soportes construidos por	Sesión 29 de mayo de 2015			
Producto	Tabla de Contenido	Soraida Ledesma C. (SLC)	Henry Ruiz R. (HRR)	Observaciones Gerente del proyecto	Decisiones y acuerdo sobre la información contenida en los productos del Trabajo de grado, considerando la decisión de calificación diferencial.			
TG	6.1.2. Metodologías de Implementación ERP	SLC	HRR	Información pública, fuente metodológica SAP, Microsoft y Oracle junto a la estructura de presentación y ajustes al contenido provistos por Soraida. La metodología SIESA se cita en el enlace http://www.siesa.com/metodologia- premium.html	Ambos pueden utilizar esta sección			
TG	6.1.3. Gestión de Conocimiento			U so de fuentes públicas y estado del arte de trabajos previos de la Escuela.	Ambos pueden utilizar esta sección			
TG	6.1.4. Proceso de Lecciones Aprendidas		HRR	Incluye (Miodelos LA, LA en la gerencia moderna de proyectos, factores relevantes, Contexto nacional, contexto internacional, Estado del arte en la Escuela). Apoyo de Soraida en elaboración de la tabla 13. Estado del arte Lecciones aprendidas en la Escuela.	Ambos pueden utilizar esta sección			
TG	 6.1.5. Antecedentes de las organizaciones (SAP; ORACLE) 	SLC		Información pública.	Ambos pueden utilizar esta sección			
TG	 6.1.5. Antecedentes de las organizaciones (SIESA; MCROSOFT) 		HRR Información pública. La información de Microsoft est incompleta.		Ambos pueden utilizar esta sección. Henry tiene una información adicional sobre Microsoft que compartirá con Soraida			
TG	6.2. INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL (MARCO METODOLÓGICO)				Ambos pueden utilizar esta sección			
TG	6.2.1. La investigación	SLC		Información pública	Ambos pueden utilizar esta sección			
TG	 6. 2.2. Bu squeda de la información de investigación 	SLC		Propuesta propia sobre la Metodología de revisión y búsqueda de sistemas de información a partir de información pública (Figura 45).	Ambos pueden utilizar esta sección			
TG	6.2.3. Delimintación del enfoque cualitativo	SLC		Información pública y referencia de fuentes de la Escuela. Incluye (Técnica de obervación, entrevistas, análisis documental, talleres grupales, juicio de expertos) y propuesta propia de realización de taller de aplicabilidad (Figura 48).	Ambos pueden utilizar esta sección			
TG	6.2.4. Procedimientos de la invetigación	SLC		Propuesta propia de los procedimientos de la investigación considerando desglose de la WBS (Figura 49).	Ambos pueden utilizar esta sección			
TG	6.2.5. Instrumentos de modelamiento de procesos y procedimientos	SLC		M odelamiento de procesos por BPM N	Ambos pueden utilizar esta sección			
TG	6.2.6. Definición de mediciones en la caracterización	SLC		Se diseña instrumentos para medición bajo una propuesta propia.	henry deberá proponer sus propios indicadore de validación y usarios en el numeral 8. La teo puede ser utilizada por ambos, pero Henry deberá crear un anexo donde se describa el instrumento			

			Con	tenido y soportes construidos por	Sesión 29 de mayo de 2015
Producto	Tabla de Contenido	Soraida Ledesma C. (SLC)	Henry Ruiz R. (HRR)	Observaciones Gerente del proyecto	Decisiones y acuerdo sobre la información contenida en los productos del Trabajo de grado, considerando la decisión de calificación diferencial.
TG	6.2.6.1. Indicadores de validación de los instrumentos de recolección	SLC		Información pública. Se diseño isntrumento de validación bajo una propuesta propia y se aplicó a los cuestionarios en la fase del piloto por Soraida con el sponsor del proyecto	Henry deberá proponer sus propios indicadores de validación y usarlos en el numeral 8. La teoría puede ser utilizada por ambos, pero Henry deberá crear un anexo donde se describa el instrumento
ТG	i.2.6.2. Lista y matrices de enficación de la propuesta			Información pública. Se diseñaron instrumentos de verificación de los instrumentos de recopilación, analisis, comparación y evaluación. También se diseñaron los siguientes instrumentos: Para la recopilación y análisis (Cuestionario Tipo B, Matríz de Consolidación, Diagrama BPD proceso IMP_ERP actual de SAP, Caracterización proceso actual LA SAP) y para la comparación y evaluación (Matríz comparativa, Diagrama de enlace LA e IMP_ERP, Diagrama proceso IMP_ERP, caracterización CEPLA_ERP, diagramas de procesos y procedimientos de CEPLA_ERP, Matriz de aplicabilidad y lista de verificación de uso). ESTO HACE PARTE DE LA ENTREGA INDIVIDUAL. Es importante aclarar, que sólamente hubo participación de Henry en la elaboración de los instrumentos de recopilación, Ficha halalzgos y cuestionario Tipo A diseñado en conjunto con el a sesor técnico de la Escuela.	No se podrá utilizar por parte de H enry (todo lo demás podrá ser utilizado): D iagrama BPD proceso IMP_ERP actual de SAP, Caracterización proceso actual LA SAP, Matriz comparativa (los tipos de respuesta), Diagrama de enlace LA e IMP_ERP, Diagrama de enlace LA e IMP_ERP, Diagrama proceso IMP_ERP, caracterización CEPLA_ERP, diagramas de procesos y procedimientos de CEPLA_ERP, Matriz de aplicabilidad y lista de verificación de uso.
7. RECOPILACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN				Sin diligenciar. Se indica los instrumentos finalmente usados para el proceso de investigación de acuerdo al desglose de laa WBS	N/A
TG	7.1. FASE DE PREPARACION			Todo este numeral 7.1. y sus dependencias están sin diligenciar.	Ambos pueden utilizar esta sección
TG	7.1.1. Instrumentos para la recopilación	SLC	HRR	Se desarrolló en conjunto cuestionario tipo A con la ficha de hallazgos y factores relevantes. El cuestionario Tipo B lo diseño Soraida y valido con el asesor técnico.	Ambos pueden utilizar esta sección
TG	 7.1.2. Instrumentos para el análisis cualitativo 	SLC		Corresponde a la matriz de consolidación frente a los resultados de las entrevistas	Ambos pueden utilizar esta sección

			Co	ntenido y soportes construidos por	Sesión 29 de mayo de 2015				
Producto	Tabla de Contenido	(SLC) (HR		Observaciones Gerente del proyecto	Decisiones y acuerdo sobre la información contenida en los productos del Trabajo de grado, considerando la decisión de calificación diferencial.				
TG	7.1.3. Instrumentos para el análisis Comparativo			Corresponde a la matriz Comparativa , propuesta propia que incluye los tipos de respuestas generadas a partir de los resultados de las entrevistas hechas por Soraida. No puede hacerse uso de este instrumento ni de los tipos de respuestas formuladas, pues se derivan del resultado de las entrevistas. ESTO HACE PARTE DE LA ENTREGA INDIVIDUAL.	Henry: no podrá hacer uso de los tipos de respuesta				
TG	7.1.4. Instrumentos para el modelamiento de procesos	SLC		Diagramas BPD realizados por cada investigador.	Ambos pueden utilizar esta sección				
TG	7.2. FASE DE RECOPILACION		Todo este numeral 7.2. y sus dependencias están sin diligenciar.		N/A				
TG	7.2.1. Lineamientos de las empresas Sin diligenciar		N/A						
TG	7.2.2.Instrumentos recopilados			Cada uno tiene su aplicación propia de los cuestionarios (por cada empresa) y podrá utilizaar sólo los correspondientes a cada empresa (hallazgos por empresa)					
TG	7.2.3. Matriz de Consolidación	slc		Corresponde a la matriz comparativa diligenciada. Soraida sólo podrá hacer uso del instrumento diseñado, ESTO HACE PARTE DE LA ENTREGA INDIVIDUAL.	Aprobado				
TG	7.3. FASE DE ANALISIS DE LA RECOPILACIÓN	SLC		Numeral completamente sin diligenciar. Cita los resultados del análisis de los instrumentos de recopilación de la investigación aplicados. Se realizó análisis de las entrevistas adelantadas por Soraida. ESTO HACE PARTE DE LA ENTREGA INDIVIDUAL.	Henry no podrá usar esta información. Deberá elaborar el contenido de su propia autoría.				
TG	8. CAR ACTERIZACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE LECCIONES APRENDIDAS A NIVEL EMPRESA 9. PROPUESTA CARACTERIZACIÓN ESTANDAR DEL PROCESO DE LECCIONES APRENDIDAS (CEPLA ERP)			Numeral completamente sin diligenciar. Cita la caracterización actual del proceso LA a nivel de las empresas a caracterizar. En este caso SAP y SIESA Se realizó la caracterización de SAP de forma individual ESTO HACE PARTE DE LA ENTREGA INDIVIDUAL.	Henry no podrá usar esta información. Deberá elaborar el contenido de su propia autoría.				
TG			Numeral completamente sin diligenciar. Cita la propue de caracterización del proceso de lecciones aprendida objeto del TG. No se realizó de forma conjunta. ESTO HACE PARTE DE LA ENTREGA INDIVIDUAL.		Henry no podrá usar esta información. Deberá elaborar el contenido de su propia autoría.				
TG	10. RECOMENDACIONES			Numeral sin diligenciar.	Henry no podrá usar esta información. Deberá elaborar el contenido de su propia autoría.				

(K	10		Co	ntenido y soportes construidos por	Sesión 29 de mayo de 2015			
Producto	Tabla de Contenido	Soraida Ledesma C. (SLC)	Henry Ruiz R. (HRR)	Observaciones Gerente del proyecto	Decisiones y acuerdo sobre la información contenida en los productos del Trabajo de grado, considerando la decisión de calificación diferencial.			
TG	11. CONTINUIDAD DEL MARCO INVESTIGATIVO			Numeral sin diligenciar.	Henry no podrá usar esta información. Deberá elaborar el contenido de su propia autoría.			
TG	12. CONCLUSIONES GENERALES			Numeral sin diligenciar.	Henry no podrá usar esta información. Deberá elaborar el contenido de su propia autoría.			
TG	13. BIBLIOGRAFIA	:		Numeral sin diligenciar. Se requiere la citación de las fuentes que se acuerden compartir.	Ambos pueden utilizar esta sección			
TG	ANEXOS			Numeral sin diligenciar.	Cada uno deberá elaborar, de forma independiente, el contenido de su propia autoría.			
Libro de Gerencia				No hay libro de gerencia construido. Para su elaboración se debe partir de la información y anexos (soportes) del Plan de Gerencia generado y usado en su respectiva sustentación.	Henry: deberá solicitar el cambio al plan de geren cia y llevar los documentos gerenciales descritos en el anexo C, según guías de la maestría. Por lo anterior, deberá construir su libro de gerencia. Soraida pasará a Henry el formato de solicitud de cambio (interna). Se realizarán dos seguimientos (uno cada 12 días aproximadamente)			
(PG) Plan de Gerencia Última versión V. 4.2 .				Se envía Plan de Gerenda v.3.0 al Director, cuyas observaciones del 28 de Nov del 2014, se ajustan y dan origen a esta versió (4.2.) base para la sustentación del mismo. Hubo una versión interna enviada por Henry (v.4.4), donde se acordó ajustar las obervaciones de la sustentación y las hechas por Soraida en la elaboración de la presentación de la sustentación, pero no se identificaron con claridad los cambios sobre la misma estructura, pues se reflejan desactualizaciones. Se cita que la gerencia del proyecto está a cargo de Soraida y por ende muchos de los soportes de este entregable los ha elaborado de forma directa.				
PG	1. ANTECEDENTES	SLC	HRR	Tomada de Anexos A y B	Ambos pueden utilizar esta sección			
PG	2. INFORMACION GENERAL DEL PYTO	SLC	HRR	Tomada de Anexos A y B	Ambos pueden utilizar esta sección			
PG	2.1. RAZON DE SER	SLC	HRR	Tomada de Anexos A y B	Ambos pueden utilizar esta sección			
PG 2.1. RAZON DE SER SLC HRR Tomada de Anexos A y B Ambos puede		Ambos pueden utilizar esta sección						
PG 2.3. PROYECTO		SLC	HRR	Alinear	Ambos pueden utilizar esta sección. Henry revisará que el contenido del plan sea acorde a lo que entregará al final			
PG	2.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO	SLC	HRR		Ambos pueden utilizar esta sección			
PG	2.5. METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN	SLC	6	Alinear	Ambos pueden utilizar esta sección. Henry revisará que el contenido del plan sea acorde a lo que entregará al final			
PG	3. TRABAJO DE GRADO	SLC			Ambos pueden utilizar esta sección			

		and the second	Co	ntenido y soportes construidos por	Sesión 29 de mayo de 2015		
Producto	Tabla de Contenido	Soraida Ledesma C. (SLC)	Henry Ruiz R. (HRR)	Observaciones Gerente del proyecto	Decisiones y acuerdo sobre la información contenida en los productos del Trabajo de grado, considerando la decisión de calificación diferencial.		
PG	3.1. FASES DEL TRABAJO DE GRADO	SLC	HRR		Ambos pueden utilizar esta sección		
PG	3.2. PROCESO DE INICIACON	SLC			Am bos pueden utilizar esta sección		
PG	3.2.1. Carta de Inicio	SLC		Firmada por el sponsor de SAP. Qué se hace en este caso?	Ambos pueden utilizar esta sección		
PG	3.2.2. Cartas de Compromiso	SLC		Se diseñó la carta y se firmó por SAP. Henry no enttregó su carta firmada por SIE SA.	Henry anexará la carta correspondiente y se la enviará a Soraida (Soraida también le enviará la carta a Henry)		
PG	3.3. PROCESOS DE PLANEACION						
PG	3.1 Dian de gestión de Se identifica de forma conjunta los stakeholders		Ambos pueden utilizar esta sección				
PG	3.3.2. Requerimientos	SLC		NO JACONE L'ENGOL DE POR MANAGEURE DESI	Ambos pueden utilizar esta sección		
PG	3.3.3. Declaración de alcance	SLC	HRR	Se establece de forma conjunta a partir de lo presentado en el anexo B. Lo firma el sponsor del proyecto de SAP. Qué se hace en este caso?	Ambos pueden utilizar esta sección		
PG	3.3.4. WBS y Diccionario	SLC	HRR	Soraida realizó la WBS y Henry el diccionario.	Ambos pueden utilizar esta sección		
PG 3.3.4. WBS y Diccionario SLC 3.3.5. Línea Base de tiempo.			Se diseño, construyó y generó el cronograma del proyecto. A lo largo del mismo, se realizan las respectivas a ctualizaciones producto de la gestión del proyecto y se entregó cronograma de ejecución reflejando el avance con cada informe de avance y desempeño.	Ambos pueden utilizar esta sección, Soraida entregará las líneas base hasta el 20 de mayo y Henry continuará con esto hasta la fecha de entrega correspondiente.			
PG	3.3.6. Línea Base de Costo	SLC		Se genera el presupuesto del proyecto de forma total a partir de un instrumento de diseño propio que grafica los costos para los diferentes tipos de recursos de acuerdo a lo ejecutado junto a los indicadores de avance y desempeño incluidos en el informe de seguimiento.	Ambos pueden utilizar esta sección. Soraída entregará las líneas base hasta el 20 de mayo y Henry continuará con esto hasta la fecha de entrega correspondiente. Henry no podrá utilizar el instrumento que grafica, costea, etc.		
PG	3.3.7. Plan de Calidad	SLC			Ambos pueden utilizar esta sección		
PG	(a) Control de avance y desempeño	SLC		Se diseño y elaboró de forma individual los informes de avance y desempeño a lo largo del proyecto, de acuerdo al avance del mismo y los acuerdos en el equipo del proyecto (8 informes hasta el 8 de mayo). Soraida: Pendiente informe final del 20 de mayo donde se refleje la solicitud y decisión del comité frente a la calificación individual y supongo que el producto de esta revisión.	Ambos pueden utilizar esta sección. Soraida entregará el informe pendiente.		
PG	(b) Métricas de Calidad	SLC		Se diseño y calcularon las métricas de calidad de forma individual a partir de un instrumento de propuesta propia. Se acuerdan las métricas con el director del proyecto. Se incluyen en los informes dde avance.	Ambos pueden utilizar esta sección. Henry no podrá utilizar el instrumento con la que se generaron los reportes		

		27 /4/2 4	Co	ntenido y soportes construidos por	Sesión 29 de mayo de 2015			
Producto	Tabla de Contenido	ntenido Soraida Ledesma C. (SLC)		Observaciones Gerente del proyecto	Decisiones y acuerdo sobre la información contenida en los productos del Trabajo de grado, considerando la decisión de calificación diferencial.			
PG	(c) Control de Calidad	SLC	. 92	Se diseñan, diligencian y gestionan las listas de usabilidad y aplicabilidad de la propuesta, junto al cumplimiento de los criterios de aceptación de los instrumentos y las actas de aval final del producto entregado. ESTO HACE PARTE DE LA ENTREGA INDIVIDUAL.	Henry deberá proponer sus propias listas de usabilidad y aplicabilidad.			
PG	3.3.8. Organigrama (OBS)	SLC	HRR	Alinear	Ambos pueden utilizar esta sección. Henry: revisar el organigrama a la entrega de modo que sea coeherente.			
PG	3.3.9. Matríz de Asignación de responsabilidades		HRR	Se construye de forma conjunta las responsabilidades a partir de la definición de la matriz de trazabilidad. Henry elabora y actualiza la matriz.	Ambos pueden utilizar esta sección. Henry deberá modificar esta matriz para asegurar que sus responsabilidades estan claramente definidas apartir de la fecha.			
PG	3.3.10. Matriz de Com un icaciones	SLC		Se elabora objetivo, acicance y la matriz.	Ambos pueden utilizar esta sección. Henry deberá modificar esta matriz para asegurar que está claramente definida apartir de la fecha.			
PG	3.3.11. Riesgos	SLC		Se elabora la identifificación, análisis y repuesta a los riesgos	Ambos pueden utilizar esta sección.			
PG	3.4. PROCESOS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL		THOUSE THE STATE OF THE STATE O					
PG	3.4.1. Informes de Avance y Desempeño	SLC		Se diseña el informe y los instrumentos para su diligenciamiento. Se relaciona con el numeral 3.3.7. (a).	Ambos pueden utilizar esta sección.			
PG	3.4.2. Sesiones			Se ajusta modelo a apartir de un acta de referencia. Las actas por acuerdo mutuo las elaboraba Henry y tramitaba firmas. No se entregaron.	Henry elaborará las actas y las compartirá con Soraida, referenciando los informes de seguimiento.			
PG	3.4.3. Control de Cambios	SLC		Se diseña procedimiento y formato de solicitud de cambios.	Ambos pueden utilizar esta sección.			
PG	3.5. PROCESO DE CIERRE	SLC		Información incompleta pues falta el resultado de la gerencia.	Ambos deberán entregar su propio cierre.			
PG	BIBLIOGRAFIA SLC HRR		HRR		Ambos pueden utilizar esta sección.			
PG	ANEXOS			H ay anexos sin contenido, hay que revisar a partir del anexo K cuales aplican o no, considerando que esta información hace parte del Libro de Gerencia que no está aún construido.				
PG	ANEXO A - Arból del Problema	SLC	HRR	Presentado en el Anexo B solicitado por la Escuela.	Ambos pueden utilizar esta sección.			
PG	ANEXO B - Carta de Inicio	SLC		Asociado con el numeral 3.2.1	Ambos pueden utilizar esta sección.			

	* 4	E AND COMPANY	Co	ntenido y soportes construidos por	Sesión 29 de mayo de 2015				
Producto	Tabla de Contenido	de Contenido Sorai da Henry Ledesma C. Ruíz R. Observa (SLC) (HRR)		Observaciones Gerente del proyecto	Decisiones y acuerdo sobre la información contenida en los productos del Trabajo de grado, considerando la decisión de calificación diferencial.				
PG	AN EXO C - Cartas de SLC		CTTC ST	Asociado con el numeral 3.2.2	Ambos pueden utilizar esta sección.				
PG	ANEXO D - Declaración de Alcance	SLC	HRR	Asociado con el numeral 3.3.3	Ambos pueden utilizar esta sección.				
PG	ANEXO E - WBS	SLC	1.5	Asociado con el numeral 3.3.4	Ambos pueden utilizar esta sección.				
PG	ANEXO F - Diccionario de la WBS		HRR	Asociado con el numeral 3.3.4	Ambos pueden utilizar esta sección.				
PG	ANEXO G - Cronograma del TG	SLC		Asociado con el numeral 3.3.5	Ambos pueden utilizar esta sección.				
PG	AN EXO H - In forme de avance y desempeño SLC Asociado con el numeral 3.3.7 (a)		Ambos pueden utilizar esta sección.						
PG	ANEXO I - Actas de reunion es del proyecto	SLC		Asociado con el numeral 3.4.2.	Am bos pueden utilizar esta sección.				
PG	ANEXO J - Matriz de Comunicaciones	SLC		Asociado con el numeral 3.3.10.	Ambos pueden utilizar esta sección.				
PG	ANEXOS K - Matriz de Costos del proyecto			Sin diligenciar ni soporte. Corresponden a la matriz de costos finales.	N/A				
PG	ANEXOS L,M			Sin anexo, Revisar.	N/A				
PG	ANEXOS N.O (Actas Kickoff y Aval Plan de Geerenda)	ANEXOS N, O (Actas Kickoff y Aval Plan de SLC Realizado en SAP. No se en SIE SA?		Henry elaborará las actas correspondientes a SIESA					
PG	ANEXO P - Cronograma Final del TG	SLC		Entregado con el informe de seguimiento del 8 de mayo. Falta cerrar versión del 20 mayo. No se como opera con Henry?	Ambos pueden utilizar esta sección. Henry actualizará el cronograma de acuerdo a solicitud de cambio.				
PG	ANEXO Q - Bitácora de gestión de riesgos	SLC		Incluido en los informes de avance y desempeño.	N/A				
PG	ANEXO R- Solicitudes de Cambio	SLC		Se realizaron 4 solicitudes de cambio. Asociadas con. A. E liminar del análisis cualitativo las encuestas. B. Aumento de entrevistas a 28 en conjunto debido a que sólo se cara cterizarán 2 empresas (SAP, SIESA) frente a las cuatro fábricas de soluciones <i>ERP</i> . C. Cambio en el marco metodológico (hablar de verificación de aplicabilidad en vez de validación, realizandose por parte del cliente sobre su experiencia en un grupo de proyectos y no como actividad del grupo) y la solicitud de calificación diferencial.					
PG	ANEXOS S a U			Actas de sesiones. Sesiones de revisión con asesores metodológico, técnico, con el director y de seguimiento interno. NO SE ENTREGARON.	Henry anexará las actas correspondiente y se la enviará a Soraida				
PG	ANEXOS V- Listas de verificación de calidad			Se realiza sobre el producto final. ESTO HACE PARTE DE LA ENTREGA INDIVIDUAL.	Cdaa uno creará sus listas de verificación				

			Cor	ntenido y soportes construidos por	Sesión 29 de mayo de 2015		
Producto	Tabla de Contenido	Soraida Henry Ledesma C. Ruíz R. (SLC) (HRR)		Observaciones Gerente del proyecto	Decisiones y acuerdo sobre la información contenida en los productos del Trabajo de grado, considerando la decisión de calificación diferencial.		
PG	AN EXOS W- Actas de aceptación de los productos	SLC		Se realiza sobre el producto final. ESTO HACE PARTE DE LA ENTREGA INDIVIDUAL.	Cada uno creará sus actas de aceptación		
PG	AN EXOS X- Presentación Propuesta	SLC	HRR	Corresponde a la PPT	Ambos pueden utilizar esta sección.		
PG	AN EXOS X- Presentación Plan de Gerencia	SLC		C orresponde a la PPT. Realizado de forma individual, se uso forma propio con derechos de autoría. Definir si se suministra la fuente. En caso de ser así, se entrega el contenido sin formato.	Ambos pueden utilizar esta sección. Soriada enviará a Henry un documento en formato PDF		
PG	AN EXOS Y- Presentación de sustentación del proyecto				Cada uno elaborará su propia presentación		
PG	AN EXOS Z- Listado de entregables y soportes del proyecto.			Sin anexo.	Cada uno hará su listado		

CONCLUSIIONES DE LA SESIÓN:

Soraida se compromete a enviar los documentos establecidos en los compromisos a Henry el día 5 de junio de 2015. Adicionalmente, se compromete a enviar a Henry la útima versión del

Los participantes a ceptan las decisiones registradas particulamente, revisadas y acordadas de forma conjunta sobre el estado de la información contenida en los productos relacionados y el reconocimiento frente a lo adelantado por las partes bien sea para su uso conjunto por acuerdo mutuo o para su uso exclusivo. De la misma forma, se manifiesta acuerdo frente a las conclusiones sobre la sesión realizada que dilucida la situación del proyecto, para así proceder a darle continuidad al proceso de calificación diferencial con sus correspondientes implicaciones.

Generado a los 29 días del mes de mayo del 2015. Firman los participantes

GER MAN GIR ALDO
Director del proyecto
Unidad de Proyectos
Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

SORAIDA LE DE SMA COGUA Gerente del proyecto Integrante del proyecto HENRY RUIZ ROJAS Integrante del proyecto

5.6.4. Estado final

Los compromisos asumidos por Soraida Ledesma fueron cubiertos en la fecha establecida. Henry Ruiz envío actas incompletas sin firmas y fuentes bibliográficas incompletas que implicó revisarlas completamente, los demás compromisos no fueron cubiertos como se evidencia en los correos adjuntos.

6. CIERRE

El proceso de cierre de la gerencia permite contar con registro de la aceptación, formalización y entrega de los productos y entregables del proyecto a las organizaciones participantes en la investigación, respaldada con los soportes, informes, herramientas y demás documentos usados por la gerencia o generados durante la ejecución del proyecto.

En este proceso también se oficializa la finalización del proyecto, dando cumplimiento a los requisitos establecidos por la Unidad de Proyectos en el programa de la maestría. Los soportes de este cierre se encuentran consolidados en el informe final del proyecto y en el libro del plan de gerencia del proyecto con sus respectivos anexos.

El cierre contempla los siguientes aspectos:

- Cumplir con la declaración de alcance del proyecto acordada
- Asegurar la aceptación (acta) de los productos y entregables del proyecto.
- Avalar el plan gerencial del proyecto acordado por parte de la dirección del proyecto y de los segundos evaluadores.
- Cerrar oficialmente del proyecto.
- Liberar recursos
- Cumplimiento de los criterios de aceptación del proyecto (listas de verificación de aplicabilidad y aporte de la caracterización)
- Cumplir con el Plan de calidad de la gerencia.
- Consolidar expediente con soportes del plan de gerencia del proyecto.

 Consolidar expediente con soportes del Trabajo de grado (incluye los generados en la recolección y análisis de la información de la investigación, de acuerdo a los lineamientos de derechos de autor y la reserva de información acordada).

Los productos y entregables comprometidos en la declaración de alcance fueron avalados durante el cierre por el sponsor del proyecto, líderes estratégicos (por parte de las empresas participantes) y por el director del Trabajo de grado (por parte de la ECI) a través de los siguientes instrumentos establecidos como criterios de calidad en el plan de calidad del proyecto:

- Listas de verificación de la aplicabilidad y aporte de la caracterización
- Listas de verificación del cumplimiento de los criterios de aceptación establecidos para los productos del proyecto
- Actas de aval de los productos (cierre de los productos y entregables)

Se realiza la verificación de la aplicabilidad y beneficio de la caracterización propuesta a través de las técnicas de Taller dirigido y Listas de chequeo en los proyectos de referencia para la investigación, validando la proyección de sus aportes y la disminución en la desviación de los proyectos como respuesta a la problemática asociada.

6.6. VERIFICACIÓN DEL USO Y APLICABILIDAD DE LA PROPUESTA CEPLA ERP



PLAN DE GERENCIA DEL PROYECTO LISTA DE VERIFICACION DE USO - CEPLA ERP

Fecha verificación: Caracterización del proceso de lecciones aprendidas en la gestión de proyectos de implementación ERP, en un Proyecto: grupo de empresas del sector de software en Colombia Unidad de Proyectos - Escuela Colombiana de Area Coordinadora: SAP Colombia Empresa: Ingeniería INFORMACION DEL ENTREGABLE Periodo del Taller de verificación del uso de la propuesta CEPLA ERP Cierre Actividad proyecto Proceso propuesto de Producto Caracterización CEPLA ERP Entregable lecciones aprendidas Participante Role Stakeholder CRITERIOS DE VERIFICACIÓN Criterio de verificación No Cumple Tipo Criterio Cumple ¿Cita el uso del acervo de la organización como fuente de datos? Fuentes X ¿Cita el uso de una fuente única de conocimiento para las lecciones? 7 ¿Se identifica con claridad las entradas y salidas del proceso? ¿Se encuentra alineado a las buenas prácticas recomendadas por el PMBOK® 5ta edición del PMI? Normatividad X ¿Cumple con los estándares de presentación esperados por la organización? ¿Está modelado en un estándar internacional (BPMN)? Forma ¿Se encuentra estructurado por secciones que permitan identificar el flujo de trabajo de la organización (sub procesos) y las áreas participantes en dicho flujo? X ¿Evita la ausencia de registro, el registro empírico, incompleto y no estructurado? ¿Permite contar con un repositorio adecuado para la gestión de lecciones aprendidas? ¿Permite obtener una base de conocimiento estructurada? Usabilidad ¿Contribuye al logro de la generación de valor? ¿Apoya a otras gestiones dentro del proyecto (gestión de riesgos, gestón de cambio, gestión de calidad)? ¿El proceso orienta, fortalece y facilita la torna de decisiones y acciones frente a 13 eventos relevantes que se presentan en el proyecto (positivos, negativos)?

		CRITERIOS DE VERIFICACIÓN		1
Tipo Criterio		Cumple	No Cumpli	
	14	¿El proceso es fácilmente legible?	×	
ontenido tegrabilidad	15	×		
	16	¿Es de tácil acceso para quien lo requiera?	*	
	17	¿Es aplicable dentro de la metodología de implementación de soluciones ERP?	×	
Alcance	18	¿Se alinea a cada: uno de los proceso de la metodología de implementación de soluciones EAP propias del ciclo de vida del proyecto?	×	
	19	¿Se alinea a los proceso del ciclo de vida del producto (solución ERP)?	×	
	20	¿Se basa en modelos de procesos de lecciones aprendidas como marco de referencial?	×	
Contenido	21	¿El contenido detallado es claro para quienes requieram usanto?	X	
	22	¿El contenido es consistente sin contradicciones?	×	
	23	¿No hay ambigüedad en el uso de la terminologia utilizada?	×	
	24	¿Cuenta con un nivel de detalle suficientemente d'aro y sencillo que permita su aplicabilidad?	×	
	25	¿Incluye la recopilación validada de lecciones aprendidas dentro del acervo de la organización?	X	
	26	¿Se artícula con los procesos de la metodología de implementación de la solución ERP?	×	
	27	¿Está diagramada a la integración del flujo de los sub procesos del proceso propuesto con los procesos metodológicos de implementación ?	×	
	28	¿El flujo del proceso es claro (comprensible)?	×	
	29	¿El flujo del proceso es lógico?	×	
	30	¿El flujo del proceso es metodológico?	×	
	31	¿Las entradas y salidas de los subprocesos están daramente definidas?	×	
Gestión de valor	32	¿Asegura la experiencia como acervo organizacional?	×	
	33	¿Asegura el acceso y uso de las lecciones aprendidas como actividad obligatoria dentro del proceso de implementación?	×	
	34	¿Asegura la formación del equipo del proyecto a partir de las lecciones aprendidas?	X	
	35	¿Asegura la transferencia de conccimiento y el aprendizaje a través de la gestión de lecciones aprendidas?	<	
	36	¿Asegura una comunicación efectiva para la identificación, declaración y uso de las lecciones aprendidas?	Х	
	37	¿Genera valor a la identificación de riesgos tipo y de planes de acción en los eventos relevantes del proyecto?	X	

Criterio de verificación ¿Permite mejorar el análisis de stakeholders del proyecto y la estrategia de su atención? ¿Permite verificar el cubrimiento de los objetivos estratégicos de los clientes, alineando los requerimientos con los servicios que provee la solución? ¿Los resultados del proceso en su cierre son administrados y gestionados para la generación de valor? ¿Enriquece las estratégicas y modelos de servicios de estas soluciones? ¿Mejora la estimación de las ofertas de servicio de proyectos de implementación? ¿Favorece la definición clara, completa y correcta del alcance de los proyectos?	Y Y	No Cumple
atención? ¿Permite verificar el cubrimiento de los objetivos estratégicos de los clientes, alineando los requerimientos con los servicios que proves la solución? ¿Los resultados del proceso en su cierre son administrados y gestionados para la generación de valor? ¿Enriquece las estratégicas y modelos de servicios de estas soluciones? ¿Mejora la estimación de las ofertas de servicio de proyectos de implementación?	/ / /	
alineando los requerimientos con los servicios que provee la solución? ¿Los resultados del proceso en su cierre son administrados y gestionados para la generación de valor? ¿Enriquece las estratégicas y modelos de servicios de estas soluciones? ¿Mejora la estimación de las ofertas de servicio de proyectos de implementación?	Y Y	
generación de valor? ¿Enriquece las estratégicas y modelos de servicios de estas soluciones? ¿Mejora la estimación de las ofertas de servicio de proyectos de implementación?	Y Y	
¿Mejora la estimación de las ofertas de servicio de proyectos de implementación?	V	
¿Favorece la definición clara, completa y correcta del alcance de los proyectos?		
	Y	
¿Oriente a una estimación y asignación más certera de recursos para el proyecto	7	
¿Favorece la estimación de costos de los proyectos?	1	
¿Favorece la dinámica del control de cambios del proyecto, orientándolo a la adopción de las mejores prácticas á que a su adaptación?	√	
¿Asegura el uso de las lecciones aprendidas dentro de los procesos de implementación?	V	
¿Puede ser mantenido y mejorado?	V	
¿No requiere licenciamiento adicional de software para su uso?	v	
¿Los resultados del proceso en su cierre cuentan con la verificación y aval de la a dirección y de las áreas participantes?	to y	
Cuenta con una revisión técnica?	U	
FIRMAS DE ACEPTACION DEL PRODUCTO		
Role Entidad	Firma	-
A A A A A A A A A A A A A A A A A A A	Favorece la estimación de costos de los proyectos? (Favorece la dinámica del control de cambios del proyecto, orientándolo a la adopción de las mejores prácticas à que a su adaptación? (Asegura el uso de las fecciones aprendidas dentro de los procesos de mplementación? (Puede ser mantenido y mejorado? (No requiere licenciamiento adicional de software para su uso? (Los resultados del procesos en su cierre cuentan con la verificación y aval de la alfrección y de las áreas participantes? Cuenta con una revisión técnica? FIRMAS DE ACEPTACION DEL PRODUCTO	Favorece la estimación de costos de los proyectos? (Favorece la dinámica del control de cambida del proyecto, orientándolo a la adopción de las mejores prácticas à que a su adaptación? (Asegura el uso de las lecciones aprendidas dentro de los procesos de mplementación? (Puede ser mantenido y mejorado? (No requiere licenciamiento adicional de software para su uso? (Los resultados del proceso en su cierre cuentan con la verificación y aval de la alta linección y de las áreas participantes? Cuenta con una revisión técnica? FIRMAS DE ACEPTACION DEL PRODUCTO Role Entidad Firma



PLAN DE GERENCIA DEL PROYECTO MATRIZ DE APLICABILIDAD- CEPLA ERP

Caracterización del proceso de lecciones aprendidas en la gestión de proyectos de implementación ERP, en un grupo de empresas del sector de software en Colombia

Empesa				SAP Colombia	Area Coord ra:			Escue	de Proye la Colombi eria Julio C	ana de	Fecha verificad	ión:	19-11	1ay-15		
				INFORMACIO	ON DEL	ENTR	EGABL	E	1000000	12000	17.7		V/			
Sesión				Taller de verticación CEPLA ERP	aller de verificación del uso de la propuesta EPLA ERP					Cierre						
Producto				Caracterización del p	ricceso	CEPL	ERP		del	Proce	so propues	sto de le	ocion	is apre	ndidas	
No. Proye	ctos		40	Sector empresaria /odes					Detalle		M-1			111/1-		
-			THE PARTY	MATRIZ D	E APL	CABIL	IDAD	5468		142		21-				
	gap	do vida do la terrenci	s det Projecto		Process	popue	to de teoc	Acriere aper	erildas CRPLA ISP y aprijas		stade a los po do de preject		-	dantere de	100000	
Arcs do	Origin processos PM	Pass MP_DIP	CEPLA_ERP Resid	Everps respektedoy por LA	Observe	Paner	Mentificat	Analpe	Owners	Disordir	Internation and the	verticar	ByC .	Cherri	George	
wag-soon	0.0	Estimación da cultos	Chierre	Forevier starts	- 1		6 4	K.	. A.	.)1	×	×	X			
wagasion.	0.0	Estimación de valor	Observer	Restract commercial de everyación de eferte.	×			X-	х.	- 9	×	×	: 8			
wagración	hierande	Entirection do	Cherror	Entrepar proyecto a la gerancia de proyectos	15 3		- X	- K	X	N	- 8	-8	×	1		
http://ok	Intrinsity	Hamarion	Hannar	Clarateux custa de Intelio	1 2	×	1	- X	.8.	- 3	- 8	X	1.8	1.	1	
bringración.	Tertripolite	Planewide:	Honeur .	Seneral Plan de Generalia		- X -	- 8	8.	X	. ×	×	×	1 X	1.	1.	
tragración:	NA.	Moselm	Panes	Portical d'audules contractuales		×	А	8.	×	- 18	×	N.	X.			
10890830	Decem.	Spring emouses	INCOME.	REGINGED ON CORES			- 3	- 8	X	- 8	- 8	- X	X	- 1	1	
htegrasion	Epocie.	Salida ye: polidaciles	(mpleorentacion	Carlotte spotes politicas de tempotal.		×	ж	3		×	×	×	2	1	. 1	
hing with	Managere y core of	Tokes	Toler	Administrar cumbros de cacinatividad silv Ati Inticada		×				×	×	×	1		- 1	
Megration	Stationer's count	Total	Total	Cambres de políticas en la propectación		×	30	- 1	- 1	×	×	×	2	- 8	- 1	
sing with:	Manipeer's count	Todas	Todas	Scholad de merces reguerimentos	1	х	×	2		×	×	30	1	- 32	- 1	
Megraphy	Monttone y count	Trides	Prince	Decisiones en comités del proyecto		×	ж	1.	я	×	×	×	0	- 8	- 1	
Magraday	Clere	There de apertorio	and a	Cities del projecto	13.00		×		91	×	×	× .	. 1	×		
latege publics :	Com	Operación sel octorna	hamation .	Caradia y acompatamente					- 2	×	- ×	R.	1	ж		
Modelon	PSA.	Musi mass he de valor	Oteanar	Existe accesse de la cherta	X:			X.	- X	×	- 8		-1	- 3.	-31	

0115-5-	- 7.111.17			MATRIZ D	E APU	CABIL	JDAD				1111		500		
Siglo de vide de la Generoja del Propesto			Proses	o piopue	iti de leci	coryan appro			egado e itis po im de proyect			tender de	And in con-		
era de	Green arrows PM	1 and 207_010	CEPTA_SPP POSS	Byertie respectatos por LA	Observer	Places	deriffica	Analizar	Estructurar	Stanie		Verbon	ByC	Care	Gestone rator
France .	Plantación	bulents	Plane:	Ceneral spoter y renfinar Excessoire de alogray		×	X .	98	×	F.	X.	*	*	1.	
Rowce	Plenewidn	Preneation del propesto	Planne	Denn schpolar MEE		х	A	1	Ж	K	X.		*	I	8
Rance	Plenswidth	Planescon del organia	Clarent	Establecer necesidades y wstatisgo de atención		. 8	. 1	. 8	- 8	K		- 10	*		- 8
Rosero	Plenesoto	Instantin	Plante	Cheers beggew Of non les		Ж.		X	×	K	3.	.8.	×	1	8.
CORNER .	Mostonio y contol	T1000	(Therese)	Market settle of attance		X.		1.	1 1	K	1.	.00	- X	1.1.	8.
liane	Monttoneo y somicif	Today	Tedas	Apates actividades sobre of gran de trabaix	Э.	×			E	8	2.	1	- 8	1.	- K
Seepo	Sen .	Entractor de	Chieve	Satirar tempo de la arieta	. 10				- 1	×			×	*	×
Tompo	Panación	Planación del proyecto	Plane	Consissinguise Plan de Valoqu		×	8.		X.	K	X.	X	×	- 10	×
CHARG	PRA .	Sidmación de solar	Observer	Eaterner costo (recursors) de la eferta				1		X.	- 8		×		×
(were	Pareacts	Planeación del proyecto	Claren	Extension plan de contre.						В.	- 8		- X	K.	×
269	Monitoreo y compl	inglementación	Clarete	Purply play to revers		- X	1.	1		X.		1.	X	X.	X
Dellar	945	Entireption of mater	Conne	Verifical CA y restaus CA score in plants	0.00	1000		- 8		×	- 8	. 1	×		X
Délair	946	Plermoulin del regocia	Plane	Extendes on proposette de actividades de majore		×	1/81	- X	4	×	8	1	K	- 8	*
Calciferi	Cetted	Tion	Vertical	performance del privacte				. 4	8	×	- 8	1	×	×	×
Celteri	Calded	Yeden	Yadeo	Suremetra de estándares y moderos				5.8		*	×	- X	×		*
Californi	Catalani	Troba	Tioles	Peutipeore de précises antérieres				. X		×	- K	1	×		х.
Colleged :	Calded	Testes	Timbe	Propueste de Ideas de mejora				K		×	×	1	×	×	×
Calcine	Celded	Terion	Timber	Communité de materiale de performance				. 8	100	X:	X	. X.	3.	×	×
Delded	Delided	Today	Todas	Projek is autores weren			100	- 8		- 8	- 8		×	*	×
Califold .	Mantana y compl	Todas	Todas	Controller is calleted		1.1	1 2	X		- 8	X	- 2	1.8	X	X
Necurson Necurson	ren	Californio de	Cherry	Entires recurso fuerano es la chica	10			×	- K	×	×	×	х	×	×
Nocurs on Nocurs on	943	Plantament etc.	Place	Entinegar gredish de collect mients v LA		1.0	(K)	. 8		×	×	×	*	×	*
Secure of MERCHA	run.	Plana aution dell proyecto	Plane	Extregal gestion de conscimients y LA		1	×	×		×	× :			×	8
Tarantes Satisfacial	Paresola	Plansacon del proyecto.	Planer	Stabbacer plan de gembin de Mile			K	×	*	- 8	× .	- 2		×	
Perumana humanas	Mediate yours	Place suido del Escocio	Total	Andrew de processe ve satisfacción de autómbres		1	K	- 8	(K.	×	×	.8:	1	×	*
Newson.	Manuses y control.	Totals.	Fodist	(Rotación de personal		1	×		1.	1 8	×	- 2		×	26

Case de 102 de la Servecia del Proyecto del 10 Contro de 102 de la Servecia del Proyecto del 10 COPIA, 100 C	F	ment kada	ests de Novi	ones apon	A 1935 many	-		mannen oler fe		worten da s	
COLUMN COMMUNICATION PART MATERIAL CONTRACTOR REPORTED INCOME.					ESS, il obolini	to on goals	u. do proyecto		5,515	1505	
	Son per LA Com	sevier Primer	in the second	Anator.	Dyradian	Dhvdr	lopismenter	switch:	840	Cherry	Destroit reto
courses Promountes Character tel Yadon responsibilitation	en y en ET	X	×	×	×	1.	× .	- 1	×	2	×
Managain Faces Analysis Control of Tacket Analysis on states	11000	X	×		×	2.	- K	-1	1	×	*
None Chronicia Rassector of Todal serveda	MEN CON 41	×	X		- 1	×	×	: 3.		×	- 8
Hardell Marsharet y colfront Testen Todan y p. oppuseparks	productional	×	- 4	×	1.	×	×	×	*	8	
Complication Planneritity projects Planner promptlements	SUN PMD		K.	×	Ж.	1	× .	X	*	1 K	× ×
conscioning Planeacon Planeacon Planeacon Comprehension		- 1	1	8	×	- 1	-	1	×	×	×
umphowiter Meinteta y commit Podas (dentificar comunications)		×	×	1	*	×	1	-	1		×
Seages ISS (Extremated to Conserved populationers	100000000000000000000000000000000000000	×	-	1		*	×	×	1 8	-	1
Surgos Promesco Promesco Descriptor Or Organica Constructor plan Organica Constructor Cons		*	- 1	- 2		×	×	-	×	1	1
Supple Planeauth Paractic Mt Planeau Supple CCSA Or	sprigetti	E	-	×	- 8	1 ×	- 8	× ×	×	8	×
threepon Monteness y control Trades Todas in control of the		1 1	*	× .	×	X	1	1	1 8	8	- X
Freque Montpers y commit Forling despition Controller (Sociales (S		×	+	1	X	×	X	1	. 1	- 8	×
demonstration of the later	and the same of the same of		1	+-	1 2	- X	×	1 8	1	1 ×	1
Accommon Meditars y cared Dodge Secular Company and Secular Securation Securat		- X	-	K	1	×	×	8.	7.X	3	- 31
Administrate Plans soon proposition Plans proposition			-	+-	_	+	2	×	- ×	1	1
Asquisicones Clares enjoy de operación desetficar Clarie de sóquie	Adores .	×	X	×	8	1 1			+		
Moneyados Iniciación Districtor (De Control y su neperitad i		1		×	×			X.	×	Х.	- 2
Remarks 600 Plane or Substicer plan	ite:			- 1	×	A	K.	1.	×	X	- 8
intercention (marginal of particular property property property)					- X	- A	-		_		_

6.7. ACTAS DE ACEPTACIÓN



PLAN DE GERENCIA DEL PROYECTO ACTA AVAL PLAN DE GERENCIA



Proyecto:			idas en la gestión de proyectos de del sector de software en Colombia
Organización:	SAP COLOMBIA	Area Coordinadora:	Unidad de Proyectos – Escuela Colombiana de Ingeniería (ECI)

	CONI	DICION DE ENTREGA	
Hora:	05:00 p.m.	Fecha:	2015, Mayo 14
Lugar:	SAP Colombia		
Área que Convoca:	Gerencia del Proyecto		10
Periodo	Cierre		
Proceso:	Entrega Plan de Geren	cia (cierre del proyecto)	
	AC	CTA DE ACEPTACION	
1.74	8 2	n de la metodología ASAP.	
De la misma forma se	e certifica el conocimiento fi	n de la metodología ASAP. rente al avance del proyecto de investig	
De la misma forma se del plan de gerencia.	e certifica el conocimiento fi	n de la metodología ASAP. rente al avance del proyecto de investig	ación y la condición de ciem
De la misma forma se del plan de gerencia.	e certifica el conocimiento fi	n de la metodología ASAP. rente al avance del proyecto de investig DUCTOS ENTREGADOS Detalle	ación y la condición de ciem Versión
De la misma forma se del plan de gerencia.	PRO Plan de Gerencia del pi	n de la metodología ASAP. rente al avance del proyecto de investig	
De la misma forma se del plan de gerencia.	PRO Plan de Gerencia del pi	n de la metodología ASAP. rente al avance del proyecto de investig. DUCTOS ENTREGADOS Detalle royecto (versión preliminar)	ación y la condición de ciem Versión

ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO UNIDAD DE PROYECTOS MAESTRÍA EN DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS BOGOTÁ, 2015



PLAN DE GERENCIA DEL PROYECTO ACTA AVAL PLAN DE GERENCIA



Proyecto:			idas en la gestión de proyectos de del sector de software en Colombia
Organización:	SAP COLOMBIA	Area Coordinadora:	Unidad de Proyectos – Escuela Colombiana de Ingeniería (ECI)

	INFO	RMACION DE LA	SESION	
Hora:	5:00 p.m.		Fecha:	2014, Diciembre 16
Lugar:	SAP Colombia			
Área que Convoca:	Gerencia del Proyecto)		
Periodo	Planeación	Proceso:	Presentació	ón Plan de Gerencial (v. inicial)

CONSIDERACIONES GENERALES DE LA SESION

Se presenta el plan de gerencia del proyecto (versión 5.0) a la organización donde se detalla:

- · Antecedentes del proyecto
- Información general del proyecto (razón de ser, propósito, proyecto)
- Alineación estratégica del proyecto con la organización (IAEP)
- WBS del proyecto
- · Productos a generar (Entregables de la WBS del proyecto)
- · Carta de Inicio del proyecto
- Declaración de Alcance
- · Matriz de Comunicaciones
- Cronograma
- Desarrollo del proyecto
 - o Fases del proyecto
 - o Gestión sobre cada fase (proceso) del proyecto
 - o Soportes de la gestión del proyecto

Productos de la presentación y entrega de la versión actual del plan de gerencia del proyecto, se aceptan los objetivos propuestos, el alcance presentado y se respalda la participación en las actividades planeadas del mismo. El sponsor del proyecto, es quien dará la aceptación y aval de los productos (entregables) presentados en la declaración de alcance y participará de las sesiones de seguimiento del proyecto.

	FIRMAS	ASISTENTES	
Nombre	Role	Entidad	Firma
Ing. Jaime de la Hoz	Sponsor del proyecto	Delivery Execution Head LAC North SAP Colombia	71).
Ing. Soraida Ledesma C	Gerente del proyecto	ECI	

ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO UNIDAD DE PROYECTOS MAESTRÍA EN DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS BOGOTÁ, 2015



PLAN DE GERENCIA DEL PROYECTO ACTA AVAL PRODUCTOS



Proyecto:			idas en la gestión de proyectos de del sector de software en Colombia
Organización:	SAP COLOMBIA	Area Coordinadora:	Unidad de Proyectos – Escuela Colombiana de Ingeniería (ECI)

	CONDIC	CION DE ENTREGA	
Hora:	5:00 p.m.	Fecha:	2015, Mayo 14
Lugar:	SAP Colombia	Maria de la companya della companya della companya della companya de la companya della companya	
Área que Convoca:	Gerencia del Proyecto		
Periodo	Cierre proyecto		
Proceso:	Entrega Caracterización del implementación ERP, para l	proceso de lecciones aprend a empresa SAP Colombia	idas en la gestión de proyectos de
	0.000000	DE ACEPTACION	

La presente acta certifica el recibido a satisfacción y aceptación por parte del sponsor del proyecto, de los productos citados a continuación que conforman el alcance del mismo.

Se da cumplimiento a los requerimientos del proyecto que generan los siguientes productos, destinados a ser usados con fines académicos y de gestión de conocimiento en la organización SAP Colombia; logrados, a partir de la participación del *sponsor* y demás *stakeholders* que han intervenido en diferentes roles dentro de los proyectos de implementación de las soluciones ERP SAP y de ORACLE.

	PRO	DDUCTOS ENTREGADOS			
Entregable/ Producto		Detalle		Versión	
RF01-E22	Caracterización propuesta del proceso lecciones aprendidas – CEPLA ERP				
RGE03-E21	Caracterización del pro (SAP)	ceso actual de lecciones aprendidas a	nivel empresa		
RGE03;RGE04-E12	Informe del trabajo de grado				
RGE04-E11	Plan de gerencia (Versión Final anexa al informe del trabajo de grado).				
RF01-E13	Libro de gerencia				
	FIRMAS A	ACEPTACION DE PRODUCTOS			
Nombre	Role	Entidad	Firma		
Jaime de la Hoz	Sponsor del proyecto	Delivery Execution Head LAC North SAP Colombia	2	Ź	

6.8. ACTA DE CIERRE



ACTA DE CIERRE DEL TRABAJO DE GRADO

CIUDAD Y FECHA: 31 de julio de 2015 Bogotá. D.C.

TRABAJO DE GRADO: Caracterización estándar del proceso de lecciones aprendidas en la gestión de proyectos de implementación *ERP* en el sector de *software* en Colombia, caso de estudio SAP.

ENTREGABLES: Trabajo de Grado, Libro de Gerencia, Artículo y Poster.

EQUIPO DEL TRABAJO DE GRADO:

NOMBRE	ROL ASIGNADO
Soraida Ledesma Cogua	Gerente de proyecto,
	Ingeniero de proyecto

RAZONES DEL CIERRE: Finalización del alcance del proyecto de acuerdo al plan de gerencia trazado dentro de las fechas establecidas por el cronograma del programa de Maestría de Desarrollo y Gerencia Integral de proyectos de la Unidad de Proyectos de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito.

PRESUPUESTO EJECUTADO: \$75'100.000 (pesos colombianos)

RECOMENDACIONES:

Desde la gerencia del proyecto, frente a la gestión realizada y las condiciones de ejecución del proyecto se realizan las siguientes recomendaciones a futuros

investigadores de provectos de este programa:

Asegurar la disponibilidad de los stakeholders participantes en el proyecto de

las empresas que se comprometan a participar en el proyecto de

investigación, agendando de forma anticipada las entrevistas y demás

instrumentos que requieran de su participación.

Diseñar los cuestionarios de forma paralela a la realización de la investigación

del marco teórico y metodológico para su validación técnica y difusión.

Dar la posibilidad de realizar el Trabajo de Grado de forma individual, frente a

dificultades de disponibilidad y continuidad.

Acordar de forma unificada a nivel del programa, la fecha de inicio y

finalización de los proyectos de investigación, de forma que todos los

estudiantes en el momento de la sustentación el proyecto, puedan reflejar un

porcentaje de avance ya esperado y preestablecido.

La formación frente a la metodología de investigación debe darse desde el

inicio del programa de la maestría, se recomienda revisar la pertinencia y

contenido de las asignaturas que respaldan este conocimiento su hilo

conductor.

APROBADO Y ACEPTADO POR:

Ing. Jaime De La Hoz

Sponsor del proyecto, cliente

SAP Colombia

Ing. Germán Giraldo Gonzalez M. Sc. PMP

Unidad de Proyectos

Escuela Colombina de Ingeniería Julio Garavito

127

7. ASPECTOS ADICIONALES

En este numeral se relacionan las presentaciones de las sustentaciones realizadas a lo largo del proyecto, junto a apartes significativos de la correspondencia emitida en este ciclo de vida.

7.1. PRESENTACIONES DE SUSTENTACIONES

7.1.1. PROPUESTA 30-10-2014

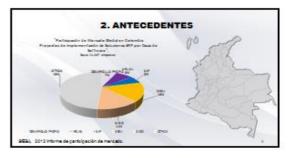


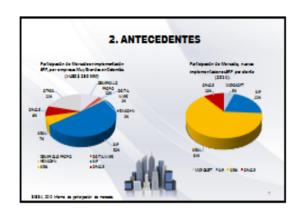


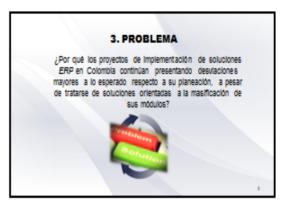






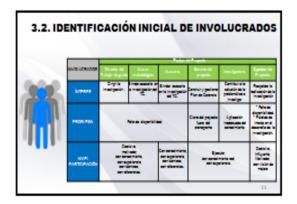




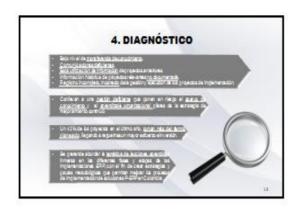










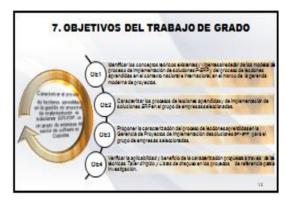




















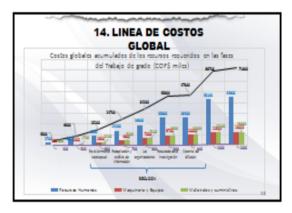
















17. ABREVIATURAS

- * P-BIP: procesos de implementación de soluciones BIP

- TG : Trabajo de grado
 GPI: Costón de proyectos de implementación de soluciones ENP
 CEPLA_ENP: Caracterisación de lecciones aprondidas en la gestión de proyectos de implementación STA
- * BCI: trouda Colombiana de Ingenieria Julio Garavito

"Cómo una empresa implementa un sistema ERP, determina si éste se convierte en una ventaja competitiva o en un problema corporativo"

Pemindez, R. G. (2010). Estimation de riesgos en proyectos bajo entomos SRP. XVV Internacional Congress on Project Englements. Madrid: Universidad de Oviedo.

11

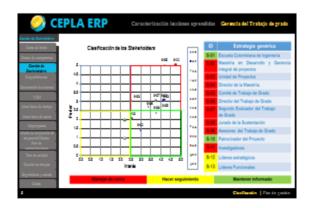
7.1.2. PLAN DE GERENCIA 12-12-2015

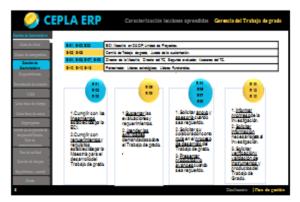


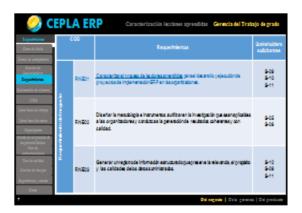




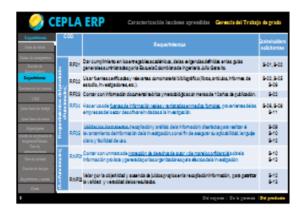


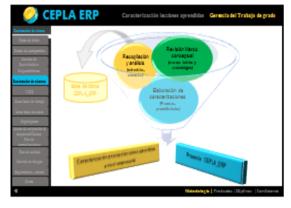




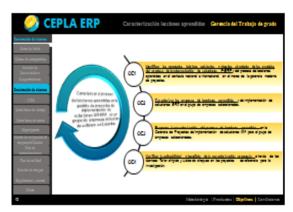


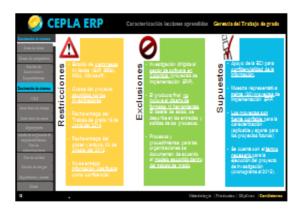


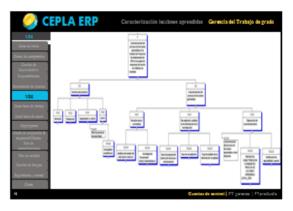


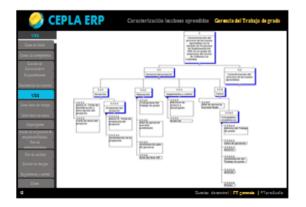




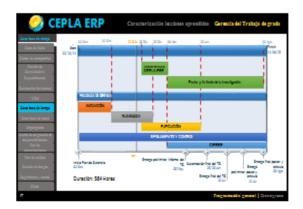


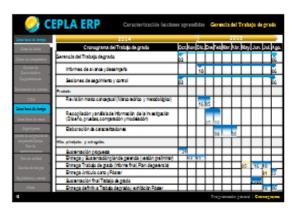


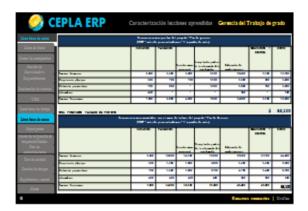




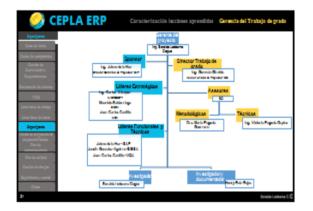




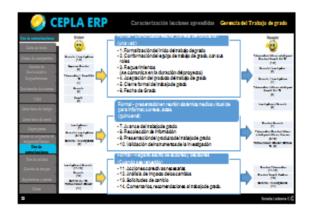




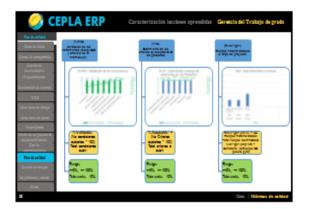




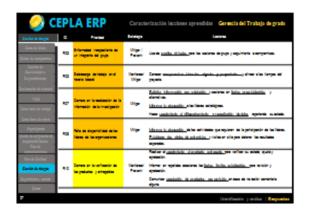




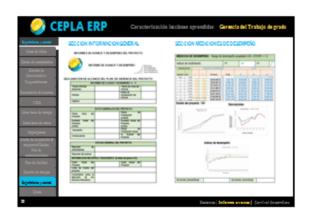




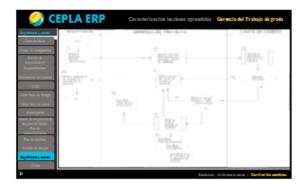


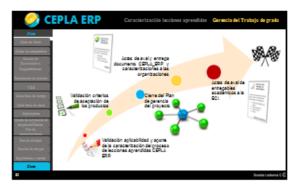












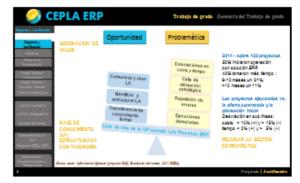


7.1.3. TRABAJO DE GRADO 16-07-2015

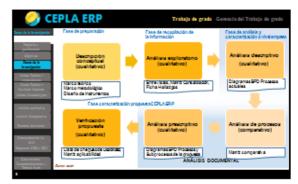






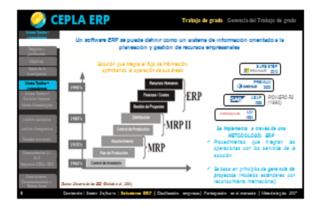




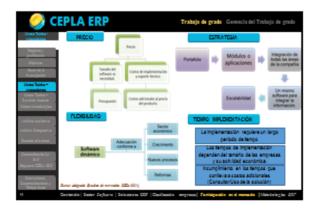


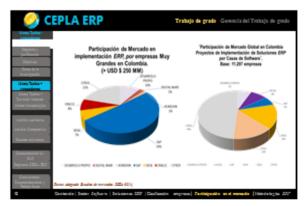


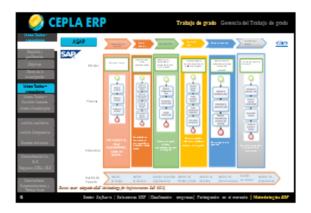




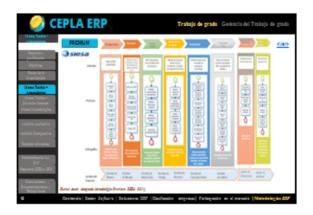


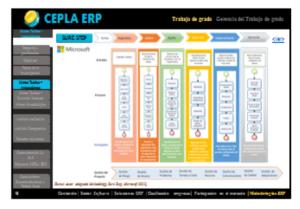


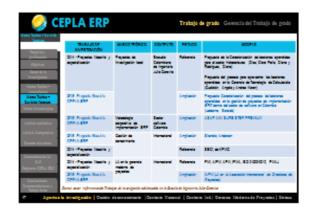








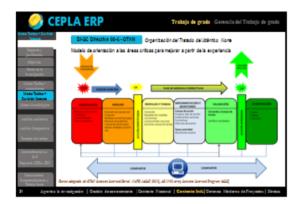


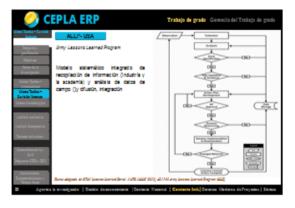


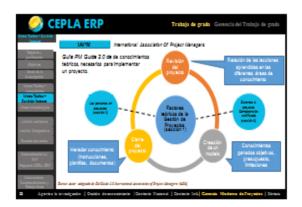


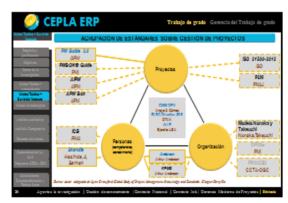


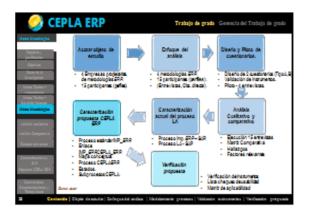






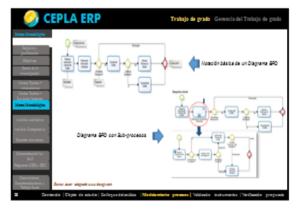


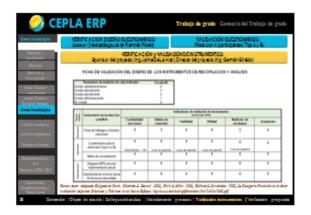


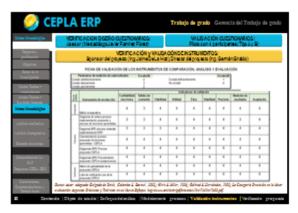




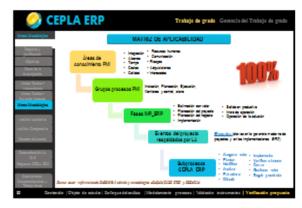


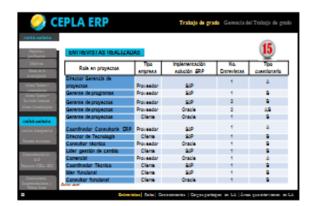


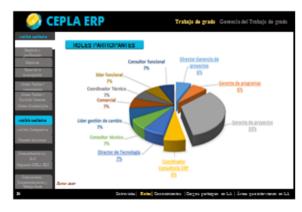


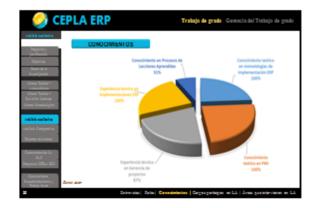


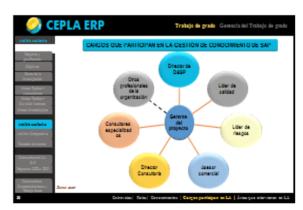






















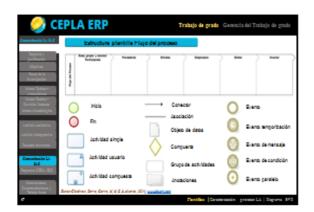


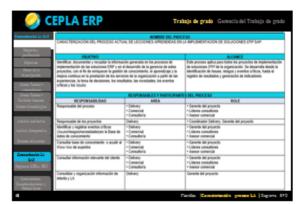






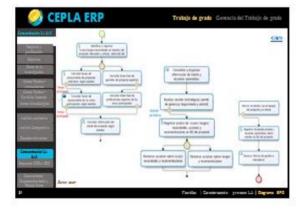




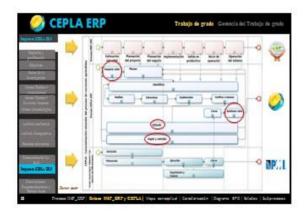




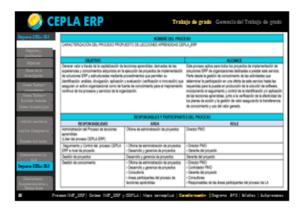












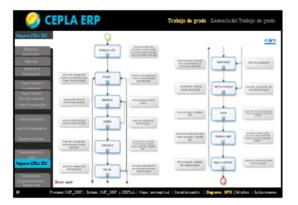


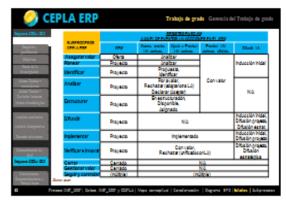


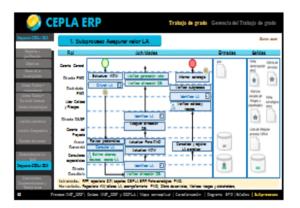


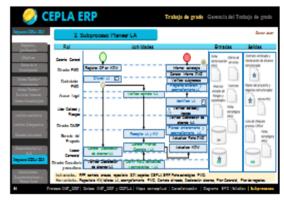


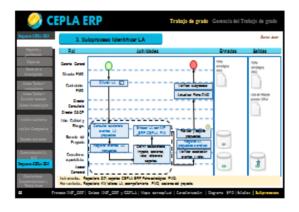


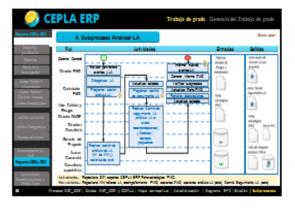


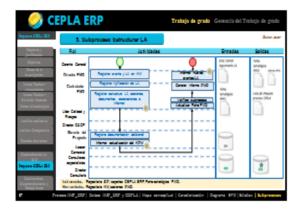


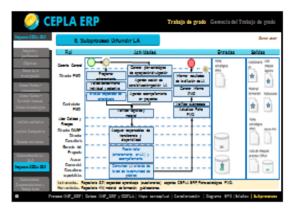


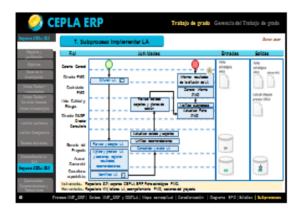


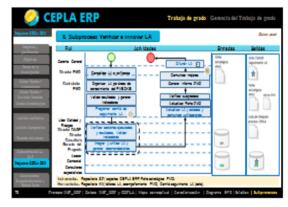


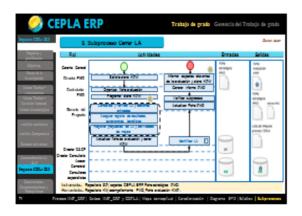


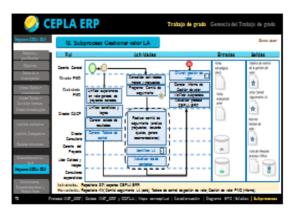


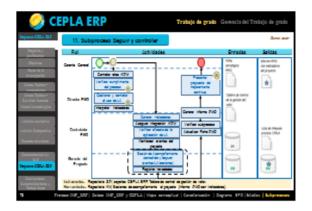










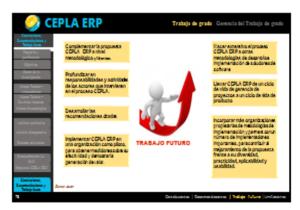




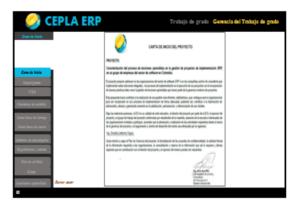


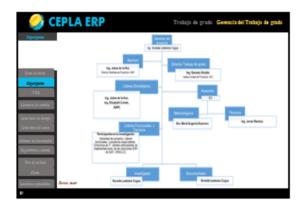


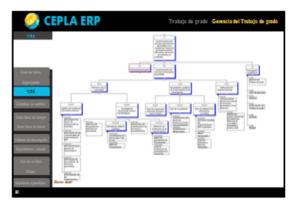


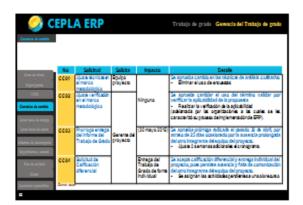


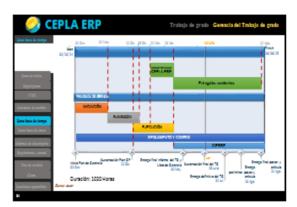


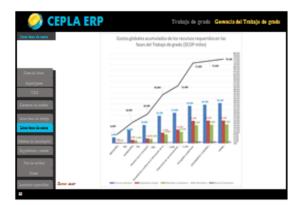


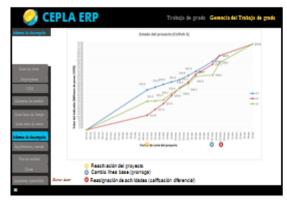




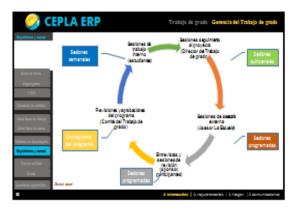




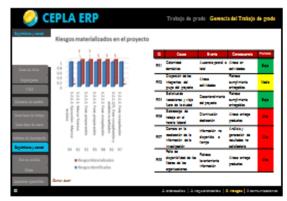






















7.2. CORRESPONDENCIA

7.2.1. Seguimiento y control

De: GERMAN EDUARDO GIRALDO GONZALEZ Enviado: viernes, 24 de abril de 2015 3:32 p. m.

Para: LEDESMA COGUA SORAIDA Cc: RUIZ ROJAS HENRY EDILBERTO Asunto: Acta de reunión 24-04-15

Acta de reunión 24-04-15

Temas	tratados
	Se revisó el informe de seguimiento del 17 ABRIL DEL 2015. Pendientes (según número de acta)
	correspondientes fechas de entrega:
0	03.1 – Pendiente completar la información de los antecedentes de las organizaciones.
	Soraida: Ejecución de proyectos por año / martes 28-04-15
	Henry: Enviar a Soraida antecedentes de Microsoft: Misión y Visión de Microsoft para verificación y la información pendiente (estrategias, servicios,etc.) / lunes 27-04-15
0	04.8 – Entrevistas pendientes:
	Henry: sólo 1 entrevista pendiente (No se ha podido ubicar a la persona de contacto: Siesa). Todas las demás están documentadas. / lunes 27-04-15 Henry intentará de nuevo con su contacto
	Se informa que hay 27 entrevistas documentadas. Pendiente elaboración "ficha de hallazgos" por cada entrevista / jueves 30-04-15
	Pendiente consolidar la información de Soraida y Henry ,
	generar los hallazgos consolidados / viernes 01-05-15
	el correspondiente análisis de resultados consolidados / Sábado 02-05-15 (reunión Henry y
	Soraida)
	hacer análisis comparativo / Sábado 02-05-15 (reunión Henry y Soraida)
	Tema de consolidación se hará de forma individual: llevar la información de las entrevistas a la matriz
	que se ha diseñado / jueves 30-04-15
0	0.6.1 – Alinear las actividades atrasadas
	Ajustes a modelo de implementación ERP en SIESA de acuerdo a metodología del proyecto: Henry
	reporta que ya está listo / Esta listo. Revisar Viernes 24-04-15
	Modelo estándar del proceso de implementación ERP (propuesta): pendiente por iniciar. Avance 0%. (Pendiente Henry) / viernes 01-05-15
	Soraida reporta avance del 100% en el proceso propuesto de lecciones aprendidas / Está listo. Revisa con Henry
	Detalle procedimientos de CEPLA: No se harán procedimientos, se llegará al nivel de
	Mapa de procesos implementación / Sábado 02-05-15 (reunión Henry y Soraida)
	Flujo de proceso (flujo de procedimiento) (diagramas: tanto actual como propuesto) / Esta listo el
	actual. Revisar Viernes 24-04-15 / viernes 01-05-15 propuesto
	Caracterización del proceso (tanto actual como propuesto) / Pendiente.
	Actual: Soraida y Henry (individual): martes 5-05-15
	Propuesto: Está listo (lecciones aprendidas)
	Propuesto: (implementación) Sábado 02-05-15
	Integración de toda la información en el documento (informe del trabajo de grado) /
	miércoles 06-05-15: mapa, flujo y caracterización (actual y propuesta)
	viernes 08-05-15: informe completo (verificar normas icontec 1486) y libro de gerencia del proyecto
	Soraida y Henry se reunirán en las siguientes fechas y tratarán los siguientes temas:
0	Viernes 24-04-15
	Revisar el modelo de SIESA actual
	Establecer los criterios de la matriz comparativa
	Definir (mutuo acuerdo) las fases de la propuesta (implementación)
	Soraida mostrará a Henry el fluio (a modo de ejemplo), para que conserve el mismo estándar

	Modelo estándar del proceso de implementación ERP (propuesta) (definir las fases)
0	Sábado 02-05-15
	Elaboración del análisis de resultados
	hacer análisis comparativo
	Entrega del informe final: 8 de mayo de 2015 incluye libro de gerencia (revisar Anexo C: contenido
	del informe final –incluye plan de gerencia como último capítulo- y libro de gerencia)

Atentamente.

Ing. Germán Eduardo Giraldo, M.Sc., PMP, Auditor Interno ISO 9001 Unidad de Proyectos german.giraldo@escuelaing.edu.co
Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito
Autopista Norte AK 45 No. 205-59
PBX: (57-1) 6683600 Ext. 103
Bogotá, D.C., Colombia

De: LEDESMA COGUA SORAIDA

Enviado: martes, 21 de abril de 2015 12:18 a.m. Para: GERMAN EDUARDO GIRALDO GONZALEZ

Cc: RUIZ ROJAS HENRY EDILBERTO

Asunto: Re: Envío soportes seguimiento y control de proyecto hasta la fecha

Buenas noches,, Ing. Giraldo

Envío los soportes asociados al informe de seguimiento No. 7 con corte 17 de Abril del 2015.

Los soportes en formato digital, que se anexan son:

- 1. Un (1) Informe de seguimiento y control.
- 2. Un (1) plan de trabajo oficial del proyecto registrando avance al 17 de abril.

De acuerdo al cronograma, hay reunión de seguimiento el próximo viernes 25 de Abril. Te agradezco me confirmes si es posible este día y la hora.

Cordial saludo.

Soraida Ledesma C. Gerente Proyecto CEPLA Estudiante Maestría Desarrollo y Gerencia integral de proyectos. Unidad de Proyectos Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito.

De: LEDESMA COGUA SORAIDA

Enviado: martes, 14 de abril de 2015 7:12 a.m.

Para: RUIZ ROJAS HENRY EDILBERTO; HENRY RUIZ ROJAS; Henry Edilberto Ruiz Rojas

Asunto: Re: Envío soportes seguimiento y control de proyecto hasta la fecha

Buenos días,

De acuerdo con el compromiso con el Director de entrega del siguiente informe de seguimiento el día de ayer y los demás compromisos acordados, agradezco:

1. Conocer el avance frente a los compromisos trazados (excel- matriz Cronograma 7.2 CEPLA ERP (pendientes))

- 2. Recibir la nueva versión del TG (v.6.0) donde se incluya contenido y soportes del avance reportado. Incluyo mi avance en esta versión si es recibida hoy, de lo contrario envío mis avances sobre la versión entregada al director el pasado 6 de abril (v.5.4).
- 3. Recibir el modelo propuesto del proceso estándar de implementación ERP en el mismo formado como se graficaron los modelos metodológicos (ej. Figura 12.proceso metodológico ASAP) como se acordó, parra poder realizar la propuesta de matriz de enlace de la propuesta de CEPLA.

Hoy en la noche genero el informe con los avances respectivos (antes de las 10 p.m.).

De: LEDESMA COGUA SORAIDA

Enviado: sábado, 11 de abril de 2015 9:33 a.m. Para: GERMAN EDUARDO GIRALDO GONZALEZ

Cc: RUIZ ROJAS HENRY EDILBERTO

Asunto: Envío soportes seguimiento y control de proyecto hasta la fecha

Buenos días, Ing. Giraldo.

Envío los soportes (hasta el corte 27 de marzo del 2015) asociados al seguimiento y control del proyecto que he venido realizando como gerente del mismo.

Los soportes en su formato digital, que se anexan son:

- 1. Seis (6) Informes de seguimiento y control.
- 2. Seis (6) versiones de avance sobre el plan de trabajo oficial del proyecto (versiones alineadas a los informes con corte 27 de marzo del 2015)

Los soportes del avance correspondiente al corte del 09 de abril, lo enviaré el próximo lunes registrando los avances que se generen este fin de semana.

Cordial saludo,

Soraida Ledesma C.
Gerente Proyecto CEPLA
Estudiante Maestría Desarrollo y Gerencia integral de proyectos.
Unidad de Proyectos
Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito.

De: LEDESMA COGUA SORAIDA

Enviado: lunes, 02 de febrero de 2015 8:01 p.m.

Para: RUIZ ROJAS HENRY EDILBERTO; HENRY RUIZ ROJAS; Henry Edilberto Ruiz Rojas

Asunto: Re: Reunión 30 de enero de 2015

Hola.

Te recomiendo elaborar el acta de esta reunión, recuerda que tenemos pendientes todas las actas hasta la fecha.

Te anexo una tesis que me parece cuenta con contenido que te es útil para el marco teórico que desarrollas, recuerda los link enviados por German (anexos) para consultar el estándar IAPM para incluirlo como nuevo.

Finalmente te recomiendo en el diligenciamiento del documento:

1. Para los modelos de lecciones aprendidas, de gestión de conocimiento, LA en la gerencia moderna de proyectos, usar una presentación estandar, por ejemplo puedes colocar una descripción inicial, luego citar el flujo de procesos, luego aspectos relevantes y finalmente consideraciones particulares, así para el lector es más fácil la lectura y entendimiento al leer en contexto comparativo.

- 2. Anexar de una vez los pie de páginas donde correspondan.
- 3. Colocar nombre y fuente a cada tabla e ilustración. No olvidar el párrafo introductorio antes de mostrarlas.
- 4. Redactar en presente simple (nada de generamos, se obtuvo, se obtendrá, ha de obtenerse..., se coloca se obtiene, genera)
- 5. Contenido en Tablas en arial 9, títulos en arial 11.

Cualquier cosa, llámame y revisa tu whats app. Hoy voy a trabajar en lo pendiente.

Reserva el miércoles en la tarde y trabajamos juntos, para unificar, lo mismo el jueves para enviarle a Germán, me cuentas, acuérdate que esta vez si debemos entregar incluyendo todas las observaciones que nos dieron. Quedo atenta......

Bye.

7.2.2. Riesgos

De: LEDESMA COGUA SORAIDA

Enviado: sábado, 27 de junio de 2015 6:51 p. m.

Para: Henry Edilberto Ruiz Rojas

Cc: soraida.ledesma@outlook.com; GERMAN EDUARDO GIRALDO GONZALEZ

Asunto: Re: No hay más.

Siguen pendientes compromisos, no sólo son los archivos PDF que se envían y que debo revisar a detalle, pues no se tiene claridad de a que referencia corresponden. No entiendo porque no se valida el archivo de acuerdos frente a lo pendiente.

Existía una fecha de compromiso. Así como cumplí mis compromisos en el tiempo acordado, esperaba recibir el mismo trato. El miércoles no es fecha aceptable, considerando que entrego el martes a primera hora.

Se evidencia que las condiciones que originaron dividir nuestro trabajo persisten de forma lamentable.

De: Henry Edilberto Ruiz Rojas <herr@siesa.com> Enviado: viernes, 26 de junio de 2015 3:57 p. m.

Para: LEDESMA COGUA SORAIDA Cc: soraida.ledesma@outlook.com

Asunto: No hay más.

https://www.dropbox.com/sh/ivm3m16to9szmml/AAA8EyKLzsH7PdQsT6dL5NQga?dl=0

Discúlpame pero si necesitas algo más, será para después del miércoles, estoy igual corriendo para entregar mis compromisos.

Gracias.

Henry Ruiz Rojas

Henry Edilberto Ruiz Rojas

De: GERMAN EDUARDO GIRALDO GONZALEZ Enviado: viernes, 26 de junio de 2015 3:10 p. m.

Para: LEDESMA COGUA SORAIDA; Henry Edilberto Ruiz Rojas

Asunto: RE: Pendientes

Cordial saludo a todos,

Henry por favor te encargo que envíes la información pendiente según los compromisos a Soraida Ledesma, quien está requiriéndolos con urgencia pues tiene entrega del trabajo pronto.

Agradezco tu atención.

Atentamente,

Ing. Germán Eduardo Giraldo, M.Sc., PMP, Auditor Interno ISO 9001 Unidad de Proyectos german.giraldo@escuelaing.edu.co
Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito
Autopista Norte AK 45 No. 205-59
PBX: (57-1) 6683600 Ext. 103
Bogotá, D.C., Colombia

De: LEDESMA COGUA SORAIDA

Enviado el: viernes, 26 de junio de 2015 03:05 p.m.

Para: Henry Edilberto Ruiz Rojas

CC: GERMAN EDUARDO GIRALDO GONZALEZ

Asunto: Re: Pendientes

Buenas tardes.

Cómo lo comenté en el whats app, faltan pendientes. Revisar archivo xls donde están relacionados los compromisos.

Respecto a las referencias diferentes a las del marco metodológico , requiero los archivos fuentes que las originan (PDF) como se acordó.

Las actas están alineadas con los informes de seguimiento? y las firmas?

Quedo atenta.

Soraida

De: Henry Edilberto Ruiz Rojas < herr@siesa.com > Enviado: viernes, 26 de junio de 2015 12:07 p.m.

Para: LEDESMA COGUA SORAIDA Cc: soraida.ledesma@outlook.com

Asunto: Pendientes

Soraida,

Anexo actas de las cuales había documentación. Las referencias bibliográficas las tome del trabajo hasta donde voy, sin tener en cuenta el punto 7-8-9 ya que de esto desconozco tu parte, si tienes algo más del marco metodológico me avisas.

Gracias.

Henry Ruiz Rojas

Movil 312 586 2032

Henry Edilberto Ruiz Rojas Gerente de Consultoría SIESA Enterprise Calle 98A 51 83 La Castellana Bogotá - Colombia PBX: (1) 7455111 Fax: (1) 7435924 Contact Center: (1) 7455222

De: GERMAN EDUARDO GIRALDO GONZALEZ Enviado: viernes, 29 de mayo de 2015 4:29 p. m.

Para: LEDESMA COGUA SORAIDA Cc: RUIZ ROJAS HENRY EDILBERTO Asunto: Acta de reunión 29-05-15

Cordial saludo.

Adjunto lista de chuequeo de los compromisos correspondientes a cada uno.

Atentamente,

Ing. Germán Eduardo Giraldo, M.Sc., PMP, Auditor Interno ISO 9001
Unidad de Proyectos
german.giraldo@escuelaing.edu.co
Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito
Autopista Norte AK 45 No. 205-59
PBX: (57-1) 6683600 Ext. 103
Bogotá, D.C., Colombia

De: SONIA YANNETTE HERNANDEZ PINZON Enviado: miércoles, 27 de mayo de 2015 8:51 a. m.

Para: LEDESMA COGUA SORAIDA Cc: DANIEL SALAZAR FERRO Asunto: Carta Respuesta

Hola Soraida buenos días:

Me permito adjuntarte la respuesta del comité de la Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos según tu solicitud.

Cordial Saludo.

Sonia Yannette Hernandez P.
Secretaria
Unidad de Proyectos
sonia.hernandez@escuelaing.edu.co
Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito
Autopista Norte AK 45 No. 205-59
PBX: (57-1) 6683600 Ext103
Bogotá, D.C., Colombia

De: LEDESMA COGUA SORAIDA

Enviado: martes, 05 de mayo de 2015 9:33 a.m. Para: GERMAN EDUARDO GIRALDO GONZALEZ

Asunto: RV: Caracterización proceso de lecciones aprendidas actual SIESA

PTI.

De: LEDESMA COGUA SORAIDA

Enviado: martes, 05 de mayo de 2015 9:32 a.m.

Para: RUIZ ROJAS HENRY EDILBERTO; Henry Edilberto Ruiz Rojas; HENRY RUIZ ROJAS

Asunto: Re: Caracterización proceso de lecciones aprendidas actual SIESA

Debido a que no nos reunimos, no he recibido información, ni ha habido comunicación; informo que generé los siguientes instrumentos que debíamos trabajar en grupo el fin de semana pasado y que son indispensables frente a los compromisos y a la fecha de entrega del proyecto:

- 1. Generé la matriz comparativa con la formulación de las respuestas a analizar, cuyo resultado se debe promediar (%) de acuerdo a lo diligenciado en las matrices de consolidación de las entrevistas unificadas. Las siguientes preguntas provenientes de los cuestionarios fueron re ubicadas o ajustadas en su número de referencia para conservar coherencia: 14; 16,22,17,8,23 (Tipo A- re ubicadas de iniciación a planeación) y desde 22 (Tipo B- re enumeradas). (hoja matriz CompEntrevistas).
- 2. Generé la matriz comparativa de las caracterizaciones actuales, base para la caracterización propuesta del proceso de LA. Esta matriz se debe diligenciar de acuerdo a lo obtenido en la caracterización actual del proceso de LA en cada empresa. Las actividades tienen relación directa con la mayoría de las respuesta formuladas en la matriz del numeral 1. (hoja matriz CompCaracterizaciones).

Buen día.

De: LEDESMA COGUA SORAIDA

Enviado: jueves, 30 de abril de 2015 12:10 a.m.

Para: RUIZ ROJAS HENRY EDILBERTO; Henry Edilberto Ruiz Rojas; HENRY RUIZ ROJAS

Asunto: Re: Caracterización proceso de lecciones aprendidas actual SIESA

De acuerdo a los compromisos, te envío:

- 1. la información de los hallazgos y factores relevantes de las entrevistas que realice, asociados con el modelo estándar ERP a proponer. Esta información es para que la consideres en el flujo de los procesos de implementación que debes hacer de acuerdo a las fases que definimos. Los aspectos citados e gran medida corresponden a los aspectos que te mencione en la sesión del pasado viernes.
- 2. Envío también la información de ejecución de proyectos de SAP que estaba pendiente, junto a la segunda parte de la caracterización que quedó en el documento (numerales 8 y 9.3 respectivamente). Aún no está el numeral 9 completo, no llevarlo al documento final aún, sólo referenciar su contenido.

3. Para la caracterización y el flujo del procedimiento de la misma que debes realizar, toma como referencia la que realice sobre la propuesta del proceso de LA y que envie anteriormente. La reenvío.

El detalle de la ficha como información adicional se encuentra en el numeral 9.3 del TG. También puedes referenciar el proyecto de maestría de Hidrocarburos (pag 133 a la 156).

4. Abreviaturas, siglas a incluir y detallar en el informe de TG: RFP, ISO21500, OTAN, ESQ DEV, PMI, IPMA, CMMI DEV, KPMG, AIPM, NASA, ANDERSEN, PMI, ASAP, PREMIUM, AIM, SURE STEP.

Por favor, envíame los pendientes:

- 1. Archivos de audio de las entrevistas (13)
- 2. Archivos de los cuestionarios diligenciados (sólo tengo 7)
- 3. La ficha consolidada de hallazgos para junto a los archivos chequear si hay información que permita caracterizar el proceso actual de Lecciones en SIESA, como te comenté debe existir prácticas del proceso de lecciones así no sean formales.

Compromisos pendiente (Mañana envío):

*Matriz de comparación de las actividades de las caracterizaciones actuales de proceso con lo que corresponde a SAP para que diligencies lo de SIESA como acordamos.

No olvides tener desarrollado para la realización de la sesión del prox sábado:

- * Flujo estándar de los procesos de implementación y y flujos de procedimientos de cada fase que definimos.
- * Matriz de consolidación de las respuestas de las entrevistas con los criterios que acordamos.
- * Tablas de barreras y factores de éxito para la implementación de LA (talas 27 y 28 de la tesis referenciada)
- * Matriz de comparación de las actividades de las caracterizaciones actuales
- * Matrices de enlace ERP- LA (las 2 primeras que diseñamos para el análisis de las caracterizaciones actuales) Archivo Matrices analisis.xls.

Quedo atenta...

De: LEDESMA COGUA SORAIDA

Enviado: martes, 28 de abril de 2015 6:56 p. m.

Para: RUIZ ROJAS HENRY EDILBERTO; Henry Edilberto Ruiz Rojas

Asunto: Re: Caracterización proceso de lecciones aprendidas actual SIESA

Por favor, mándame también tu ficha de hallazgos y factores relevantes consolidada para ver si identifico información que permita evidenciar esta caracterización.

Gracias...

De: LEDESMA COGUA SORAIDA

Enviado: martes, 28 de abril de 2015 6:06 p. m.

Para: RUIZ ROJAS HENRY EDILBERTO; Henry Edilberto Ruiz Rojas Asunto: Caracterización proceso de lecciones aprendidas actual SIESA

Henry

Por favor envíame los archivos de las entrevistas en audio, para escuchar algunas de ellas .. yo creo que en las 14 entrevistas debe evidenciarse un proceso de lecciones aprendidas así no sean formales u oficiales.

Quedo pendiente.

7.2.3. Asesorías Instrumentos análisis cualitativo

De: GERMAN EDUARDO GIRALDO GONZALEZ Enviado: lunes, 16 de marzo de 2015 11:53 a.m.

Para: LEDESMA COGUA SORAIDA Cc: RUIZ ROJAS HENRY EDILBERTO

Asunto: RE: Formularios A y B ajustados (Entrevistas) - EJECUCION DEL PILOTO

Perfecto Soraida,

Adelante, me parece bien.

Atentamente,

Ing. Germán Eduardo Giraldo, M.Sc., PMP, Auditor Interno ISO 9001 Unidad de Proyectos german.giraldo@escuelaing.edu.co
Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito
Autopista Norte AK 45 No. 205-59
PBX: (57-1) 6683600 Ext. 103
Bogotá, D.C., Colombia

De: LEDESMA COGUA SORAIDA

Enviado el: viernes, 13 de marzo de 2015 10:10 p.m. Para: GERMAN EDUARDO GIRALDO GONZALEZ

CC: RUIZ ROJAS HENRY EDILBERTO

Asunto: Re: Formularios A y B ajustados (Entrevistas) - EJECUCION DEL PILOTO

Buenas noches.

Te compartimos el formulario Tipo B ajustado a partir del piloto realizado a 2 profesionales que cumplen con el role de los participantes en este tipo de entrevista.

Las dos entrevistas del piloto a este formulario junto a la revisión del ejemplo que amablemente nos compartiste de la información que se debe recoger, dieron origen a la versión 5.0 (Entrevista 1) y 5.1. (Entrevista 2).

El formulario Tipo B versión 5.1. es el que finalmente se aplicará a las entrevistas agendadas.

Estamos adelantando el piloto del Formulario Tipo A.

Cordial saludo,

Soraida

De: Javier Ramirez <jvramire@yahoo.com>
Enviado: lunes, 02 de marzo de 2015 9:18 p. m.

Para: LEDESMA COGUA SORAIDA Cc: RUIZ ROJAS HENRY EDILBERTO Asunto: Re: Formularios A y B ajustados

Hola Soraida y Henry, estoy esperandolos vía Skype.

De: LEDESMA COGUA SORAIDA <soraida.ledesma-c@mail.escuelaing.edu.co>

Para: Javier Ramirez <jvramire@yahoo.com>

CC: RUIZ ROJAS HENRY EDILBERTO <henry.ruiz-r@mail.escuelaing.edu.co>

Enviado: Viernes, 27 de febrero, 2015 0:41:16

Asunto: Formularios A y B ajustados

Buenos días Javier.

Envío los formularios ajustados atendiendo las observaciones que me enviaste, todas pertinentes.

De forma adicional, coloque en letra de color azul algunas preguntas que ajuste en su redacción al hacer la revisión, podrìas por favor verificarlas? La pregunta en color rojo no estoy segura de que sobre.

Te escribo durante el día para coordinar la sesión sugerida.

Mil gracias.

Cordial saludo,

Soraida

De: Javier Ramírez <jvramire@yahoo.com> Enviado: martes, 17 de febrero de 2015 8:59 p. m.

Para: LEDESMA COGUA SORAIDA Cc: RUIZ ROJAS HENRY EDILBERTO

Asunto: RE: Objetivos específicos formulados para propuesta de preguntas (v1.0)

Buenas noches Soraida y Henry, revisare la info y la analizaremos en la reunion del jueves. Saludos,

Javier

De: <u>LEDESMA COGUA SORAIDA</u> Enviado el: 17/02/2015 2:06 a. m. Para: <u>jvramire@yahoo.com</u>

CC: RUIZ ROJAS HENRY EDILBERTO

Asunto: Objetivos específicos formulados para propuesta de preguntas (v1.0)

Buenas noches, Javier.

De acuerdo a nuestra pasada sesión del 11 de Febrero, donde nos comprometimos en plantear objetivos especificos a resolver a través de las preguntas del cuestionario, te enviamos:

- 1. Objetivos especificos sobre un contexto genérico y un contexto asociado a los procesos metodológicos de implementación de soluciones ERP.
- 2. Preguntradoas formulas en el contexto genérico como propuestas
- 3. Algunas preguntas asociadas a los procesos metodológicos.

(Ver por favor hojas Genericas y procesos metodologicos)

Agradecemos tu feed back sobre la forma en que se plantean tanto los objetivos especificos a resolver como el grupo de preguntas inicialmente formuladas.

Finalmente, te proponemos sesión via skype el próximo jueves (19 febrero) a las 9:00 p.m; pues por entregas en la U para este viernes y sábado, nos es imposible reunirnos presencialmente.

Quedamos atentos a tu confirmación.

Cordial saludo.

Soraida Ledesma C.

Estudiante Maestria en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos cel. 315-7165013

7.2.4. Plan Gerencial

De: LEDESMA COGUA SORAIDA

Enviado: jueves, 26 de marzo de 2015 2:36 p. m.

Para: RUIZ ROJAS HENRY EDILBERTO; HENRY RUIZ ROJAS; Henry Edilberto Ruiz Rojas

Asunto: Contenido a ser incluido en el documento de TG a entregar mañana

Hola.

De acuerdo a los compromisos de nuestra reunión del pasado sábado (21 Marzo):

- 1. Reenvío el documento de TG enviado el 17 de Febrero a Germán donde actualicé el marco metodológico de acuerdo al feedback de Javier y de él (Esta versión de documento corresponde a la enviada por Germán con sus comentarios y sólo incluye ajustes en el marco metodológico quedando pendiente lo del marco técnico). Por favor no olvidar para la inclusión de este numeral en la nueva versión del documento, las recomendaciones sobre las enumeraciones y contenido (citadas en el correo dirigido a tí posterior al envío a Germán) que recordamos en la sesión.
- 2. Bitácora del estado del arte del marco teórico obtenida de la versión 4.1. del TG. En esta bitácora considerar:
- a. Cito siglas a incluir en el informe.
- b. Relaciono referencias de modelos de lecciones aprendidas que no incluí en la bitácora, porque no están relacionados en el marco teórico de nuestro trabajo.

Por favor incluir estas referencias en la nueva versión del trabajo de grado y de la misma forma incluirlas en la bitácora del estado del arte para contar con su versión final.

Te recuerdo reunión mañana con Germán 2:00 p.m. para revisar avance del proyecto y el compromiso de entregar la nueva versión del documento con el cubrimiento de las observaciones sobre el marco teórico y los temas pendientes para el cierre de este numeral.

Quedo atenta a cualquier inquietud.

saludos,

Soraida

De: LEDESMA COGUA SORAIDA

Enviado: jueves, 11 de diciembre de 2014 1:22 p. m. Para: GERMAN EDUARDO GIRALDO GONZALEZ

Cc: RUIZ ROJAS HENRY EDILBERTO

Asunto: Presentación preliminar - Sustentación Plan de gerencia

Buenas tardes, Germán

Envío la presentación en la versión más cercana a la final para la presentación de mañana. Hay slides que citan "En elaboración" pues se está elaborando su contenido.

Agradezco tus comentarios.

Cordial saludo,

Soraida Ledesma C.

De: LEDESMA COGUA SORAIDA

Enviado: miércoles, 10 de diciembre de 2014 11:08 a.m. Para: RUIZ ROJAS HENRY EDILBERTO; herr@siesa.com

Asunto: Carta de compromiso y algunos ajustes

Hola, henry.

Envío la carta de compromiso para que hagas una por empresa y la firmes. De otro lado, haciendo la presentación te agradecería revisaras en el documento:

- 1. Clasificación de Stk: La estrategia genérica no me cuadra con la ubicación de los stk en los cuadrantes. Los cuadrantes son mantener satisfechos, maneejar de cerca, hacer seguimiento y mantener informados (de izq a derecha de arriba a bajo) y hay ubicaciones q no concuerdan con la estrategia.
- 2. La codificación de los RNF quedo corrida RNF01 y RNF03.
- 3. Matriz de trazabilidad y declaración de alcance cuando los tengas así aun no estén en documento, envíamelas.

Bye

De: LEDESMA COGUA SORAIDA

Enviado: miércoles, 03 de diciembre de 2014 3:13 p. m. Para: GERMAN EDUARDO GIRALDO GONZALEZ

Asunto: Ajustes PG (WBS y MREQ)

Buenas tardes, Germán.

Quería compartirte los ajustes ya realizados en dos elementos claves en el Plan de Gerencia (WBS y Matriz de Requerimientos) de acuerdo a la reunión de ayer.

Agradezco tus comentarios.

Te deseo una buena tarde.

Saludos,

Soraida

7.2.5. Informe Trabajo de Grado

De: LEDESMA COGUA SORAIDA

Enviado: miércoles, 01 de julio de 2015 1:30 p. m.

Para: XIMENA HERNANDEZ OBREGON

Cc: GERMAN EDUARDO GIRALDO GONZALEZ; German Eduardo Giraldo;

soraida.ledesma@outlook.com

Asunto: RV: Envío TG CEPLA ERP para jurados

Te envío acceso al drop box donde se encuentra mi Trabajo de grado "CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE LECCIONES APRENDIDAS EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE IMPLEMENTACIÓN *ERP* DENTRO DEL SECTOR DE *SOFTWARE* EN COLOMBIA".

El link es:

https://www.dropbox.com/s/hqvb80o8y64s5g1/SLC%20-%20TG%20CEPLA%20ERP%20%28final%29.zip?dl=0



Dropbox - SLC - TG CEPLA ERP (final).zip

Dropbox is a free service that lets you bring your photos, docs, and videos anywhere and share them easily. Never email yourself a file again!

Leer más...

Quitar la vista previa

Por favor informarle a los jurados que deben descargar la carpeta completa debido a la existencia de archivos externos vinculados al informe. Te agradezco anexar las consideraciones que doy a continuación.

Consideraciones en el Informe del Trabajo de grado por uso de Hipervinculos:

En el presente informe de Trabajo de grado, en los capítulos 7 y 8 correspondientes a la caracterización actual del proceso de lecciones aprendidas en *SAP* y a la propuesta de la caracterización estándar del proceso de lecciones aprendidas (CEPLA ERP) respectivamente, se desarrollaron diagramas *BPMS* que por su nivel de detalle no pueden visualizarse apropiadamente como figuras dentro del documento. Para contar con la calidad necesaria en estos *BPMS*, se requiere su visualización desde archivos PNG (formato gráfico sin pérdida de bitmaps), los cuales almacenan imágenes con una mayor profundidad de contraste y nitidez entre otros datos.

Debido a esto, en la versión digital del Informe del Trabajo de grado, se incluyeron hipervínculos con el nombre del archivo PNG correspondiente, desde el anexo N hasta el anexo BB. Es importante recordar, que al seleccionar cada nombre y al registrar la línea de comando (Ctrl + clic izq.), se realiza el vínculo al archivo referenciado, abriéndolo y visualizando su contenido. Para que esta funcionalidad se conserve, debe descargarse localmente la carpeta adjunta, que contiene el informe y los archivos citados.

Para el caso de la versión impresa del informe del Trabajo de grado, se reemplazará estos vínculos por impresiones en la escala adecuada.

Debe asegurarse que esté habilitada la "herramienta seleccionar" en el archivo PDF (informe del TG) para poder hacer uso de esta funcionalidad.

Soraida Ledesma Proyecto CEPLA ERP

De: German Eduardo Giraldo <germancho09@hotmail.com>

Enviado: viernes, 26 de junio de 2015 6:16 p. m. Para: Soraida Ledesma; LEDESMA COGUA SORAIDA Cc: GERMAN EDUARDO GIRALDO GONZALEZ

Asunto: Trabajo revisado

Buenas tardes Soraida,

He revisado el TG titulado "CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE LECCIONES APRENDIDAS EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE IMPLEMENTACIÓN *ERP*, EN UN GRUPO DE EMPRESAS DEL SECTOR DE SOFTWARE EN COLOMBIA" el cual adjunto con las correspondientes correcciones y comentarios.

Hay comentarios en las diferentes páginas, incluso hasta el final del documento.

Quedo pendiente a cualquier comentario o duda al respecto.

Cordialmente,

Ing. Germán E. Giraldo, M.Sc., PMP, Auditor Interno ISO 9001 Bogotá, D.C., Colombia germancho09@hotmail.com +57 - 301-536-4931

De: LEDESMA COGUA SORAIDA

Enviado: lunes, 25 de mayo de 2015 9:30 a.m. Para: GERMAN EDUARDO GIRALDO GONZALEZ

Asunto: Comunicado radicado- Solicitud Calificación Diferencial TG

Perdona,

Olvide enviarte la copia digital.

De: LEDESMA COGUA SORAIDA

Enviado: jueves, 30 de abril de 2015 12:10 a.m.

Para: RUIZ ROJAS HENRY EDILBERTO; Henry Edilberto Ruiz Rojas; HENRY RUIZ ROJAS

Asunto: Re: Caracterización proceso de lecciones aprendidas actual SIESA

De acuerdo a los compromisos, te envío:

- 1. la información de los hallazgos y factores relevantes de las entrevistas que realice, asociados con el modelo estándar ERP a proponer. Esta información es para que la consideres en el flujo de los procesos de implementación que debes hacer de acuerdo a las fases que definimos. Los aspectos citados e gran medida corresponden a los aspectos que te mencione en la sesión del pasado viernes.
- 2. Envío también la información de ejecución de proyectos de SAP que estaba pendiente, junto a la segunda parte de la caracterización que quedó en el documento (numerales 8 y 9.3 respectivamente). Aún no está el numeral 9 completo, no llevarlo al documento final aún, sólo referenciar su contenido.
- 3. Para la caracterización y el flujo del procedimiento de la misma que debes realizar, toma como referencia la que realice sobre la propuesta del proceso de LA y que envie anteriormente. La reenvío.

El detalle de la ficha como información adicional se encuentra en el numeral 9.3 del TG. También puedes referenciar el proyecto de maestría de Hidrocarburos (pag 133 a la 156).

4. Abreviaturas, siglas a incluir y detallar en el informe de TG: RFP, ISO21500, OTAN, ESQ DEV, PMI, IPMA, CMMI DEV, KPMG, AIPM, NASA, ANDERSEN, PMI, ASAP, PREMIUM, AIM, SURE STEP.

Por favor, envíame los pendientes:

- 1. Archivos de audio de las entrevistas (13)
- 2. Archivos de los cuestionarios diligenciados (sólo tengo 7)
- 3. La ficha consolidada de hallazgos para junto a los archivos chequear si hay información que permita caracterizar el proceso actual de Lecciones en SIESA, como te comenté debe existir prácticas del proceso de lecciones así no sean formales.

Compromisos pendiente (Mañana envío):

*Matriz de comparación de las actividades de las caracterizaciones actuales de proceso con lo que corresponde a SAP para que diligencies lo de SIESA como acordamos.

No olvides tener desarrollado para la realización de la sesión del prox sábado:

- * Flujo estándar de los procesos de implementación y y flujos de procedimientos de cada fase que definimos.
- * Matriz de consolidación de las respuestas de las entrevistas con los criterios que acordamos.
- * Tablas de barreras y factores de éxito para la implementación de LA (talas 27 y 28 de la tesis referenciada)
- * Matriz de comparación de las actividades de las caracterizaciones actuales
- * Matrices de enlace ERP- LA (las 2 primeras que diseñamos para el análisis de las caracterizaciones actuales) Archivo Matrices analisis.xls.

Quedo atenta...

De: LEDESMA COGUA SORAIDA

Enviado: martes, 28 de abril de 2015 6:56 p.m.

Para: RUIZ ROJAS HENRY EDILBERTO; Henry Edilberto Ruiz Rojas

Asunto: Re: Caracterización proceso de lecciones aprendidas actual SIESA

Por favor, mándame también tu ficha de hallazgos y factores relevantes consolidada para ver si identifico información que permita evidenciar esta caracterización.

Gracias...

De: LEDESMA COGUA SORAIDA

Enviado: martes, 28 de abril de 2015 6:06 p. m.

Para: RUIZ ROJAS HENRY EDILBERTO; Henry Edilberto Ruiz Rojas Asunto: Caracterización proceso de lecciones aprendidas actual SIESA

Henry

Por favor envíame los archivos de las entrevistas en audio, para escuchar algunas de ellas .. yo creo que en las 14 entrevistas debe evidenciarse un proceso de lecciones aprendidas así no sean formales u oficiales.

Quedo pendiente.

De: GERMAN EDUARDO GIRALDO GONZALEZ Enviado: viernes, 06 de febrero de 2015 4:52 p. m.

Para: LEDESMA COGUA SORAIDA Cc: RUIZ ROJAS HENRY EDILBERTO Asunto: Revisión del marco teórico

Cordial saludo,

Luego de revisar el marco teórico adjunto los comentarios correspondientes.

Me parece que en cuanto a la literatura internacional y sólo para los artículos descargados, es un buen aporte hacer una tabla con: autor, año, titulo, lugar (país, región), aportes del estudio (al final de esta sección).

En general, creo que van avanzando bien.

Revisaré el marco metodológico la próxima semana.

Quedo atento a la reunión del próximo viernes. Traten que para esa reunión, Javier ya haya revisado los instrumentos.

Un abrazo.

Atentamente,

Ing. Germán Eduardo Giraldo, M.Sc., PMP, Auditor Interno ISO 9001
Unidad de Proyectos
german.giraldo@escuelaing.edu.co
Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

7.2.6. Sustentaciones

De: XIMENA HERNANDEZ OBREGON

Enviado: jueves, 23 de julio de 2015 4:47 p.m.

Para: LEDESMA COGUA SORAIDA; LEDESMA COGUA SORAIDA

Cc: GERMAN EDUARDO GIRALDO GONZALEZ; SONIA YANNETTE HERNANDEZ PINZON

Asunto: COMENTARIOS SUSTENTACIÓN E INFORME FINAL MAESTRÍA EN DGIP

Buenas tardes adjunto comentarios para tener en cuenta en la entrega final de trabajo de grado, previa aprobación del Director.

Cordialmente,

Ximena Hernández O.

Unidad de Proyectos
Asistente Administrativo
Maestría y Especialización en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos ximena.hernandez@escuelaing.edu.co
Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito
Autopista Norte AK 45 No. 205-59
PBX: (57-1) 6683600 Ext. 103
Bogotá, D.C., Colombia

De: GERMAN EDUARDO GIRALDO GONZALEZ Enviado: miércoles, 24 de junio de 2015 1:43 p. m. Para: LEDESMA COGUA SORAIDA; Soraida Ledesma

Cc: RUIZ ROJAS HENRY EDILBERTO; Henry Edilberto Ruiz Rojas

Asunto: RE: Preparación para Sustentación

Cordial saludo,

Como ejemplo para la parte gerencial (capítulo final del informe del TG) es necesario aclarar que no deben colocar todo el plan de gerencia como un capítulo. En su lugar, deben elaborar un capítulo muy breve (10 páginas) en dónde cuenten su experiencia (el cómo se realizaron las cosas, durante el ejercicio gerencial) y anexar algunos documentos como soporte siempre que sea necesario. En algunos casos (por ejemplo en seguimiento y control, coloquen el ultimo seguimiento realizado, gráficos) en el texto y comenten.

A modo de ejemplo adjunto la parte correspondiente al trabajo de Fredy Carreño y Ángela Vargas.

Recuerden, este es el último capítulo del informe del TG.

Atentamente.

Ing. Germán Eduardo Giraldo, M.Sc., PMP, Auditor Interno ISO 9001
Unidad de Proyectos
german.giraldo@escuelaing.edu.co
Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

Autopista Norte AK 45 No. 205-59 PBX: (57-1) 6683600 Ext. 103 Bogotá, D.C., Colombia

De: LEDESMA COGUA SORAIDA

Enviado: jueves, 11 de diciembre de 2014 1:22 p. m. Para: GERMAN EDUARDO GIRALDO GONZALEZ

Cc: RUIZ ROJAS HENRY EDILBERTO

Asunto: Presentación preliminar - Sustentación Plan de gerencia

Buenas tardes, Germán

Envío la presentación en la versión más cercana a la final para la presentación de mañana. Hay slides que citan "En elaboración" pues se está elaborando su contenido.

Agradezco tus comentarios.

Cordial saludo,

Soraida Ledesma C.

BIBLIOGRAFÍA

A guide to the Project Management Body of Knowledge. (Guía del PMBOK®), Quinta edición Washington DC 2013, Project Management Institute.

PMI [online]. Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK®), Quinta edición Washington DC 2013. . [Cited 20 Mayo 2014]. Available for internet: < URL: https://drm.pmi.org/Default.aspx?doc=PMBOK_Guide5th_Spanish.pdf&r=http://www.pmi.org/PMBOK-Guide-and-Standards/Standards-Library-of-PMI-Global-Standards-Projects.aspx

GUTIÉRREZ Pacheco German. Temas Avanzados de Planeación y Control. Bogotá D.C 2014, notas de clase Escuela colombiana de Ingeniería.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN (ICONTEC). Trabajos escritos: presentación y referencias bibliográficas. Bogotá D.C, Contacto grafico LTDA. 2012. ISBN: 978-958-9383-81-0

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN (ICONTEC). Trabajos escritos: presentación y referencias bibliográficas. Bogotá D.C, Contacto grafico LTDA. 2012. ISBN: 978-958-9383-81-0

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN (ICONTEC). Guía para la elaboración de trabajos escritos. Bogotá D.C, Contacto grafico LTDA. marzo 2013. ISBN: 978-958-8585-38-3

ANEXOS

Anexo A. Ficha de inscripción del proyecto



IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

PROBLEMA O NECESIDAD IDENTIFICADA:

En los proyectos de implementación de *ERP* en Colombia, realizados por empresas desarrolladoras de *Software ERP* o empresas *Partner* de servicios de consultoría, se han identificado problemáticas en diferentes ámbitos que requieren atención pues originan desviaciones respecto a su planeación y éstas a su vez, no influyen en la culminación satisfactoria de los mismos. Esto ocurre a pesar de la existencia de metodologías de implementación en las casas de software que buscan culminar proyectos con éxito bajo mejores prácticas en Gerencia de Proyectos e implementación de software (Gutiérrez Diez, María del Carmen; Piñón Howlet, Laura Cristina; Sapién Aguilar, 2013).

Las áreas de desarrollo de las empresas que construyen soluciones *ERP*, están dedicadas a realizar mejoras a estas aplicaciones e incorporarles actualizaciones de ley, no es su mayor propósito realizar desarrollos a la medida para los clientes y personalizar de forma excesiva sus módulos. Empresas como SAP, ORACLE, SIESA y MICROSOFT buscan que estas soluciones sean sistemas estándar, con el objetivo final de masifica sus módulos ("Desafíos y oportunidades de la industria del software en América Latina," n.d.) y sus PARTNER como es el caso de Red Colombia y ORANET se orientan a desarrollar consultorías a través de procesos de implementación heredados y ajustados dentro de tiempos adecuados que estén alineados al margen de horas vendidas y con la meta de llegar a una salida al aire en el corto plazo; sin embargo, la realidad no refleja completamente la finalidad y metas trazadas, pues los proyectos son un escenario único a pesar de partir del uso requerido del *ERP* licenciado (Casanova, 2010) y de contar con factores directos o indirectos que afectan el desarrollo de su implementación.

Para el caso de SIESA, se hace necesario poder identificar por qué las salidas al aire de los proyectos de implementación del *ERP* continúan dándose por encima de la meta trazada, a pesar de la ejecución de las diferentes etapas y fases de su metodología de implementación (Premium) en la gestión de sus proyectos. Para el caso de SAP, ORACLE, ORANET, MICROSOFT y Red Colombia, el escenario presentando no es indiferente ni ajeno, pues se evidencian desviaciones en sus proyectos durante la ejecución de sus procesos de implementación que extienden la planeación originalmente estimada. Esta problemática

también es vista por estas organizaciones, como una oportunidad para identificar las lecciones aprendidas en cada fase de la implementación de sus sistemas de planeación de recursos empresariales y mejorar tanto los procesos de gestión de proyectos como los de implementación establecidos.

Estado del Arte:

El presente estado revisa dificultades al implementar un *ERP* que se centran en la ejecución de la gerencia del proyecto, en seguir una metodología (esquema especializado) del proceso de forma inadecuada, en asimilar parcialmente la transferencia de conocimiento por parte de los interesados del proyecto, en la ausencia de bases de conocimiento frente a riesgos y las lecciones aprendidas. Superadas estas dificultades, los sistemas *ERP* pueden llegar a generar el valor esperado por los clientes tanto a nivel administrativo como operativo, al igual que alinearse de forma adecuada a los objetivos estratégicos de la organización. Según (Miguel Maldonado, 2009) el 70% de las implementaciones de *ERP* son parcialmente implementados en su alcance aún después de los tres (3) primeros años, lo que nos lleva a prestar una delicada atención a las dificultades citadas.

Frente los factores de desviación con respecto a la planeación en el proceso de implementación de esta solución, se pueden centrar en tres grandes aspectos: el nivel de gerencia (conocimiento en gerencia de proyectos), nivel de adiestramiento (transferencia en conocimiento funcional) y el nivel de habilidades en *IT* (Tecnologías de la información).

Se encontró un número mínimo de trabajos para el estudio asociados frente a la problemática planteada. Éstos se caracterizan por informar de las necesidades, debilidades frente a la optimización de la implementación de sistemas *ERP* pero no detallan soluciones, lecciones aprendidas, mejoramientos a las metodologías de implementación, ni estructuración de una base de conocimiento educacional para optimizar este proceso.

El *ERP* "Enterprise Resource Planning", traducido al español: "Planeación de Recursos Empresariales", es un sistema de información que busca satisfacer las demandas de gestión empresarial, basado en el concepto de proveer una solución que permita organizar, unificar, integrar y optimizar todos los procesos, la información y recursos de la compañía. Es requerido para la incorporación del software *ERP* a los procesos funcionales y operativos de las compañías, hacer uso de un esquema (metodología) que permita a través de una hoja de ruta, gestionar y controlar los recursos requeridos para la ejecución de la implementación de esta solución (adaptación del *software* al esquema del negocio).

La implementación de un *ERP*, es considerada como un proyecto de software que cuenta con ciertas característica especiales debido a su complejidad, las cuales incluyen, un componente de proyectos de software, un componente de rediseño de los procesos del negocio (consultoría) y un componente de gestión de cambio. A estos proyectos las empresas destinan elevados presupuestos en búsqueda de nuevas ventajas competitivas, que les permita poder afrontar los cambios y estrategias comerciales y las lleve a poder contar con información exacta y en línea.

Implementar un proyecto *ERP* no es una tarea fácil, la planeación y ejecución de su consultoría puede tomar entre tres (3) meses y un (1) año. También, durante el tiempo del proyecto, se requiere realizar cambios significativos sobre el *staff* y las prácticas de trabajo de las compañías (transición estratégica), para poder proveer operaciones internas eficientes, dando paso al monitoreo y a la toma de decisiones en respuesta a los cambios del mercado. Muchos de estos proyectos se toman más del tiempo planeado, llegando a requerir más esfuerzo y la inversión de más dinero; restricciones, que pueden llegar a ser parte de las razones por las cuales no se implemente satisfactoriamente sistemas *ERP* en un número de casos significativos.

El registro de los resultados de esta transición, de las apreciaciones y de los atributos de valor relacionados con aspectos técnicos y funcionales abordados durante el proceso de implementación del sistema *ERP*, deben ser datos que se almacenen como activo organizacional de las empresas desarrolladoras de software. Esta recolección de información, lleva a la generación de una base de conocimiento que estructure de forma adecuada la interacción e impacto de la gestión del proyecto, del esquema usado, de las herramientas provistas (software) y de la solución entregada (sistema) como lo cita (Kang Yuena, 2012). Así, se conduce a la generación de una adecuada administración del conocimiento (*Knowledde Management – KM*) que permita establecer estimaciones, respuestas y lecciones aprendidas; en muchos de los casos actuales, estos datos que no son registrados, ni preservados y mucho menos usados.

EL señor Anubhav, cita en su artículo (Anubhav Kumar, 3 December 2012) "We also have show how the value of attributes ERP can be added as a separate module (KM Module) to make the educational ERP more useful...", indicando con esto, que un aspecto clave para llegar a la implementación satisfactoria de un ERP, es el poder contar con una acervo organizacional que sea fuente educacional de este proceso.

Como se cita en los estudios de implementación de *ERP* (Ahmed Elragal, 2013), se requiere para facilitar la gestión de cambio en las organizaciones, de la combinación de los siguientes factores: recursos humanos, administración de capacidades, coordinación técnico-funcional, configuración del software ERP, desarrollos en el sistema, gestión del proyecto con eficiencia, manejo del cambio, junto a otros factores significativos para la organización.

La literatura especializa en sus análisis sobre los factores previos, explora e identifica varias razones que conllevan a fallas en el proceso de implementación de los *ERP*; atribuibles a: la administración del proyecto, resistencia al cambio, cambios de la solución no controlados, mal manejo del soporte técnico, entrenamiento insuficiente, interfaces de usuario poco amigables, ausentismo de los consultores, condiciones de venta inciertas, uso inadecuado de metodologías de implementación, nivel superficial de la transferencia de conocimiento, incompleta alineación entre los objetivos estratégicos del negocio y los objetivos del proyecto de implementación del *ERP* y a las expectativas del cliente no formuladas.

Otros informes que citan factores que pueden llevar a una implementación no exitosa (Campana, 2014), arrojan resultados de análisis de regresión entre el resultado de la satisfacción del cliente (RS) y el resultado en el tiempo de implementación (RT) consumido, sobre los cuales se generan las siguientes hipótesis:

- El RS y el RT están negativamente relacionados.
- El nivel de gerencia de proyecto aplicado y el RT empleado, están negativamente relacionados.
- El nivel de capacitación ejecutado y el RT empleado, están negativamente relacionados.
- El nivel de habilidades de tecnología de información presentes en la empresa cliente y el RT, están negativamente relacionados.

Estas hipótesis, permite corroborar, la evidencia empírica y pionera recopilada por Jiang, Klien y Discenza (2002), que ratifica el desempeño del gerente de proyectos como factor crítico en las implementaciones de IT (tecnologías de la información). De igual forma, se ratifica, la necesidad de contar con compromiso respaldado de la organización, con una gerencia del proyecto eficiente, con personal calificado, con sólidas habilidades en IT, con una transferencia de conocimiento clara que permita entender el sistema y las tareas sucesivas, con bases de conocimiento que generen respuestas proactivas y acciones correctivas anticipadas al momento de implementar un sistema *ERP*; todo, con el fin de evitar tiempos adicionales y no poner en riesgo el nivel de satisfacción del cliente.

Dentro de los factores mencionados, se destaca la necesidad de una gerencia del proyecto efectiva en el proceso de implementación; la cual, debe contar con un componente cuantificable que permita evaluar su gestión frente a la implementación. Existen modelos de evaluación sobre el *performace* de una implementación, que ayudan a hacer más eficiente este proceso y la gerencia del proyecto a través de un debido control, la existencia de desviaciones correctas y la acumulación de conocimiento (Jiantao Zhao, 2012). La práctica muestra, que la evaluación del *performance* de un proyecto *ERP*, es holística (incierta y compleja); lo que lleva a la necesidad de encontrar los factores claves que permitan establecer un análisis cuantitativo con indicadores sobre los riesgos atribuibles a este proceso.

De la mano con la gerencia del proyecto *ERP*, las metodologías de implementación usadas en estos proyectos han dejado de largo aspectos cruciales en el enfoque integrador de estas soluciones de software, que requieren ser fortalecidos para lograr mejores implementaciones. En una de las publicaciones recientes de análisis de metodologías de implementación de *ERP* (Diez, 2013), se realiza un comparativo de esquemas de implementación de algunos fabricantes de este sistema y compañías consultoras; la revisión arroja en algunos casos que se evidencia haber dejado un poco de lado la administración del proyecto, por buscar una mejor labor de venta, al igual que no se maneja con el debido cuidado la administración de riesgos frente al cambio estratégico. A su vez, se denota que no se maneja de forma explícita el *Benchmarking* y el registro y uso de evaluaciones obtenidas de la aplicación del esquema metodológico.

Es difícil establecer conclusiones contundentes para este tipo de análisis descriptivo. Si bien se encontraron estudios de contenido significativo, se evidencia la necesidad de profundizar en los factores que inciden en las desviaciones frente a la planeación del proceso de implementación de las soluciones *ERP*.

Para contar con un mayor detalle que permita optimizar el proceso de implementación de soluciones *ERP*, es necesario recolectar y analizar los resultados arrojados por los proyectos de implementación *ERP* de fabricantes de software y empresas consultoras como es el caso de SIESA S.A (muestra significativa), de forma que se caracterice el proceso de lecciones aprendidas de un grupo de empresas del sector de software en Colombia.

Es necesario continuar con estudios que permitan avanzar en la optimización del proceso de implementación de esta soluciones integrales y a su vez permitan hacer más eficiente la gerencia de los proyectos de implementación de *ERP*.

Frente a la problemática descrita anteriormente, se evidencia la necesidad de proponer un modelo estándar del proceso de implementación de *ERP* el cual incorpore la caracterización de lecciones aprendidas. La temática de lecciones aprendidas ya ha sido abordada en investigaciones anteriores en otros sectores, como el caso del sector hidrocarburos sobre el cual se desarrolló un trabajo de grado para el programa de la maestría de Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito. El trabajo se denomina "Caracterización del proceso de lecciones aprendidas en el desarrollo y gerencia de proyectos en un grupo de empresas del sector de hidrocarburos en Colombia", siendo éste parte del estado de arte de la temática en mención.

Teniendo en cuenta la información analizada, se concluye que se puede dar continuidad y evolución al estado del arte de lecciones aprendidas a través de la propuesta, orientándolo al sector de software *ERP* y enriqueciéndolo con fuentes de investigación adicionales que incluyan la ejecución de gestión de proyecto de implementación de estas soluciones.

Finalmente consideramos relevante en la conclusión la siguiente cita "Cómo una empresa implementa un sistema *ERP*, determina si éste se convierte en una ventaja competitiva o en un problema corporativo" (Fernández, 2010)

OTROS ASPECTOS ESPECIALES:

Restricciones

El desarrollo del estudio de la investigación está limitado a las empresas SAP, ORACLE, MICROSOFT, SIESA como empresas desarrolladoras de software *ERP* y ejecutoras del proceso de implementación en Colombia, al igual que los *partner* Red Colombia y ORANET.

Exclusiones

El producto final no incluye formatos ni herramientas para la pauta metodológica.

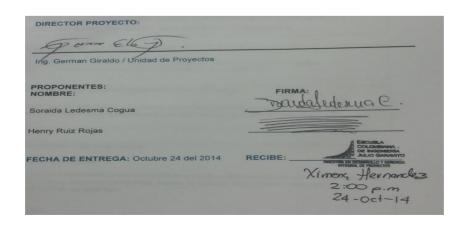
Supuestos

- Se cuenta con el apoyo de la ECI para manejar contratos de confidencialidad de la información recibida de los proyectos de las empresas que participan en el proyecto de investigación, por tratarse de compañías que son competencia en el mercado.
- Se proponen treinta proyectos para hacer la comparación, si no se cuenta con la disponibilidad de la información de alguno de los proyectos tomados como base para el estudio, se reemplazará por otro proyecto del mismo sector del mismo grupo de empresas invitadas.
- Los proyectos tomados como base, son fuente confiable para aportar a la caracterización propuesta de forma que su incorporación a las metodologías de implementación sea aplicable y aporte a los proyectos futuros.
- Se cuenta con el tiempo necesario para la ejecución del proyecto de investigación, con el fin de entregar el mismo en el 2015 de acuerdo al cronograma. De igual forma se cumplirán las reuniones pactadas con el director, y el asesor metodológico.

REFERENCIAS:

Ahmed Elragal, M. H. (2013). The Impact of ERP Partnership Formation Regulations on the Failure of ERP Implementations. Procedia Technology, Volume 9, 527-535.

- Anubhav Kumar, P. G. (3 December 2012). *Identification and Analysis of Failure Attributes* for an ERP System. Procedia Social and Behavioral Sciences, Volume 65, Pages 986-991.
- Campana, G. (2014). Sistemas integrados de recursos empresariales (ERP). Factores para una implementación exitosa. La Plata, Argentina: Universidad Nacional de la Plata.
- Casanova, C. (2010). Factores clave para el éxito o fracaso en proyectos de implementación de sistemas ERP. *Petrotécnica* .
- Diez, M. d. (2013). Analisis de metodologías de implementación de ERP. *Memorias VIII*Congreso Internacional de contaduria, administración e informática. Chiguagua
 México: Universidad Autonoma de Chiguagua.
- Fernández, R. G. (2010). Estimación de riesgos en proyectos bajo entornos ERP. XIV Internactional Congress on Project engieneering (pág.). Madrid: Univesidad de Oviedo.
- Jiantao Zhao, Q. T. (2012). ERP Implement Performance Evaluation of Power Supply Company Based on Gray Triangle Whiten Function. Systems Engineering Procedia, Volume 5, Pages 340-348.
- Kang Yuena, W. Y. (2012). A Mode of Combined ERP and KMS Knowledge Management System Construction. Physics Procedia, Volume 25, Pages 2228-2234.
- Maria Eugenia Cortes, H. D. (2011). Los Benefcios de implementar un sistema *ERP* en las empresas Colombianas. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Miguel Maldonado. (2009). Impacto del Adiestramiento, Habbilidades en tecnologia de la informció n y gerencia de proyectos en el éxito de implementaciones de sistemas integrados *ERP*. *Revista Latinoamericana* Y *Del Caribe De La Associacion De Sistemas De Informacion*, 2(1), 3.
- Uribe Londoño, M. A. (2012). Factores de éxito en la adopción de las tecnologías de información en cuatro empresas de Medellín que han implementado sistemas de *Enterprise Resource Planning*. Medellín, Colombia: Universidad EAFIT.
- Vélez Maya, J. J. (2010). Evaluación de los resultados de implementación de proyectos de tecnología de información *ERP SAP*, en grandes empresas del Área Metropolitana de Medellín. Medellín, Colombia: Universidad EAFIT.



Anexo B. Ficha de propuesta del proyecto



PROPUESTA PARA EL TRABAJO DE GRADO

1. PROPONENTE(S)

SORAIDA LEDESMA COGUA, cód. 2103952, soraida.ledesma@mail.escuelaing.edu.co HENRY RUÍZ ROJAS, cód. 2109109, henry.ruiz-r@mail.escuelaing.edu.co

2. DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO

- a) Dirigirá su trabajo de grado: Ing. Germán E. Giraldo / Unidad de Proyectos
- b) Será el Asesor Metodológico: Dra. María Eugenia Guerrero

3. NOMBRE DEL TRABAJO DE GRADO (Como Proyecto):

Caracterización del proceso de lecciones aprendidas en la gestión de proyectos de implementación de soluciones *ERP* en un grupo de empresas del sector de *software* en Colombia.

4. PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

Pregunta de investigación:

¿Por qué los proyectos de implementación de soluciones *ERP* en Colombia continúan presentando desviaciones respecto a su planeación, a pesar de tratarse de soluciones orientadas a la masificación de sus módulos?

Problema

En los proyectos de implementación de soluciones *ERP* (*Enterprise Resource Planing*) en Colombia, realizados por empresas desarrolladoras de *Software ERP* o empresas *partner* de servicios de consultoría, se han identificado problemáticas en diferentes ámbitos que requieren atención, pues originan desviaciones respecto a su planeación e influyen en la culminación satisfactoria de los mismos. Esto ocurre a pesar de la existencia de metodologías de implementación en las casas de software que buscan culminar proyectos con éxito bajo mejores prácticas en Gerencia de Proyectos e implementación de software (Gutiérrez Diez, María del Carmen; Piñón Howlet, Laura Cristina; Sapién Aguilar, 2013).

Las áreas de desarrollo de las empresas que construyen soluciones *ERP*, están dedicadas a realizar mejoras a estas aplicaciones e incorporarles actualizaciones de ley, y no es su mayor propósito realizar desarrollos a la medida para los clientes, ni personalizar sus módulos. Empresas como SAP, ORACLE, SIESA y MICROSOFT buscan que estas soluciones sean sistemas integrados estándar, con el objetivo final de masificar sus módulos ("Desafíos y oportunidades de la industria del software en América Latina," n.d.) y sus *partners*, como es el caso de Red Colombia e Iteria, se orientan a desarrollar consultorías a través de procesos de implementación heredados y ajustados dentro de tiempos adecuados, que estén alineados al margen de horas vendidas y con la meta de llegar a una "salida al aire" en el corto plazo; sin embargo, la realidad no refleja completamente la finalidad y metas trazadas, pues los proyectos son un escenario único a pesar de partir del uso requerido del *ERP* licenciado (Casanova, 2010) y de contar con factores directos o indirectos que afectan el desarrollo de su implementación.

Para cada una de las empresas propietarias de *ERP*, se hace necesario poder identificar por qué las "salidas al aire" de los proyectos de implementación del *ERP* continúan desviándose por encima de la meta trazada, a pesar de la ejecución de las diferentes etapas y fases de sus metodologías de implementación en la gestión de sus proyectos. Para el caso de SAP, ORACLE, MICROSOFT y SIESA, quienes poseen metodologías propias de implementación (*ASAP*², *AIM*³, *DYNAMIC*⁴, *PREMIUM*⁵) el escenario presentando no es indiferente ni ajeno, situación también vivida en sus empresas partner (Red Colombia, Iteria), en donde se evidencian desviaciones en sus proyectos durante la ejecución de sus implementaciones extendiendo la planeación originalmente estimada.

Esta problemática también es vista por estas organizaciones como una oportunidad para identificar las lecciones aprendidas en cada fase de la implementación de sus soluciones de planeación de recursos empresariales y mejorar tanto los procesos de gestión de proyectos como los de implementación establecidos.

Para la comprensión de las causas y efectos de la problemática descrita, se desarrolla el árbol del problema y el análisis de los involucrados de este caso de estudio. Ver Anexos A y B respectivamente.

Diagnóstico

Se hace necesario identificar, el por qué se desconoce la información que origina desviaciones en la ejecución de implementaciones respecto a la planeación de los proyectos de soluciones *ERP* en Colombia; a pesar de ser sistemas integrados estándar, un 42% (en el último año) de estos proyectos toman más del tiempo planeado, llegando a requerirse un mayor esfuerzo e inversión.

¹ Salidas al aire: Puesta en producción de una solución informática, disponible para su uso.

² SAP Colombia, Metodología de implementación ASAP (Administration SAP), 1996, Versión vigente 9.2

³ ORACLE, Metodología de implementación *AIM* (*Aplications Implementation Methodology*), 1994, Versión vigente 8.1

⁴ MICROSOFT, Metodología de implementación *Sure Step*, 1994, Versión

⁵ SIESA, Metodología de implementación PREMIUM, 200, Versión vigente 8.0

Estas restricciones pueden ser parte de las razones por las cuales no se implemente satisfactoriamente soluciones *ERP* en un número de casos significativos (Casanova, 2010).

Factores comunes, como son el bajo análisis de riesgos, la alineación inadecuada de objetivos estratégicos de las empresas respecto a los objetivos del proyecto de implementación, el bajo nivel de transferencia de conocimiento, las comunicaciones deficientes, la baja utilización de información de proyectos anteriores, el no preservar información histórica de proyectos relevantes sumado al registro incompleto, incorrecto y en ocasiones nulo de la gestión y ejecución de los proyectos de implementación, conllevan a una gestión deficiente y por ende ponen en riesgo el acervo de conocimiento y el aprendizaje organizacional pilares de la estrategia de mejoramiento continuo. En el presente estudio de investigación, se pretende abordar la temática de lecciones aprendidas ("Gestión de lecciones aprendidas en equipos de desarrollo de software," 2011) inmersa en las diferentes fases y etapas de las implementaciones *ERP*, con el fin de crear estrategias y pauta metodológicas que permitan mejorar los procesos de implementación de soluciones *ERP* en Colombia.

Justificación

La propuesta del presente trabajo para la Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos se ubica en la línea de investigación, con énfasis en Gerencia Integral de Proyecto; la cual, pretende avanzar en la optimización del proceso de implementación de las soluciones integrales *ERP* y a su vez, busca contribuir a la eficiencia en la gerencia de los proyectos de este tipo a través de la aplicabilidad de mejore prácticas.

El diagnóstico actual indica, que realizados análisis comparativos de esquemas de implementación de algunos fabricantes de este sistema y compañías consultoras, se evidencia que en algunos casos se ha dejado de lado la administración del proyecto, por buscar una mejor labor de venta, frente al cambio estratégico derivado de la implementación. A su vez, se denota que no se maneja de forma explícita el registro y uso de evaluaciones obtenidas del comportamiento y ejecución tanto del proyecto como de la aplicación del esquema metodológico establecido.

Es pertinente y relevante llevar a cabo el ejercicio de investigación, pues aunque se encuentran estudios de contenido significativo frente a casos de éxito y fracaso en implementaciones, se evidencia la necesidad de profundizar en los factores (variables) que permitan identificar el por qué de la carencia de lecciones aprendidas, de su desconocimiento, de su falta de uso, etc., de forma que a las empresas de este sector se les proponga el cómo poder contar con un acervo organizacional y un nivel de aprendizaje permanente que sean fuentes educacionales de este proceso

(Yuena, Yangeng, & Qun, 2012). También, se busca a través de la propuesta, poder entregar conocimiento a las organizaciones para incorporarlo en sus procesos de implementación de forma adecuada, focalizándose en la gestión de las lecciones aprendidas, de forma que sean consideradas en la ejecución de los proyectos de las organizaciones del sector de software *ERP* o en las compañías *partner* de consultoría para realizarla de forma satisfactoria, con los esquemas establecidos y buscando la satisfacción del cliente.

Finalmente, se cita el testimonio de una empresa *partner* que implementa una solución *ERP* (identifica como XC), la cual reitera la problemática constante en las salidas (puestas en producción) y evidencia la ausencia del aprendizaje basado en la experiencia y en la alianza de la gerencia con las buenas prácticas: "Desafortunadamente, XC no tiene un plan estratégico de negocios relacionados con su esfuerzos de *ERP* y no tiene en cuenta los negocios de ingeniería de procesos vitales para el éxito de su *ERP*. XC también se ha apartado de las mejores prácticas que se indican en la revisión literaria por llegar a la personalización excesiva del código fuente de su sistema *ERP* y por tener un grupo de soporte del negocio pequeño o involucrado en proyectos y actividades del *ERP*. Sorprendentemente, XC no tiene en cuenta todas las consecuencias que se experimentan desde sus factores críticos de éxito en las salidas que arrojan una luz negativa" ("Lessons Learned During a Decade of *ERP* Experience: A Case Study," n.d.)".

. PROPÓSITO DEL TRABAJO DE GRADO Y OBJETIVO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN AL CUAL CONTRIBUYE:

Organización	Objetivo estratégico	Contribución
Proyecto	Objetivo general del proyecto:	
		Caracterizar las lecciones
"Caracterización del proceso de lecciones aprendidas en la gestión de proyectos de implementación de soluciones ERP en un grupo de empresas del sector de software en Colombia".	Caracterizar el proceso de lecciones aprendidas en la gestión de proyectos de implementación de soluciones ERP, en un grupo de empresas del sector de software en Colombia (SAP, Oracle, Microsoft, SIESA, Red Colombia, Iteria).	aprendidas para una gerencia moderna de proyectos para la implementación de ERP, en el sector de Software en Colombia.
Escuela Colombiana de	Objetivo estratégico:	
Ingeniería	Desarrollar la investigación	A través de la realización de este proyecto de investigación, se aporta al fortalecimiento de
	Propósito:	la producción del centro de estudios en Desarrollo y
	Fortalecer la producción de los centros de estudios y grupos de investigación.	Gerencia Integral de Proyectos y de los vínculos con el sector productivo
	Fuente: Plan	
	de Desarrollo 2010 – 2020.	

Organización	Objetivo estratégico	Contribución
	Escuela Colombiana de	
	Ingeniería Julio Garavito.	
Grupo de empresas del sector de Software ERP Plan estratégico consolidado	Objetivo estratégico: Implementar la Gestión documental.	Desarrollo de un proyecto de investigación que integra los esfuerzos de un grupo de empresas del sector para lograr
2014 "Desarrollar software,	Estrategia:	caracterizar el proceso de lecciones aprendidas en la gestión de proyectos de
capacitar y hacer consultoría en procesos empresariales, que integren soluciones de gestión	Integrar de las empresas participantes, su acervo	implementación de soluciones ERP.
de información"	organizacional, su experiencia y aprendizaje en la gerencia de proyectos de implementación	
	ERP, para generar una propuesta unificada en la gestión de conocimiento que	
	aporte solución a la problemática descrita.	
	Fuente: Documentos internos	
	 Objetivos estratégicos: Incrementar los niveles de servicio. Mejorar el posicionamiento en el mercado nacional. Expandir la operación en Latinoamérica. Incrementar los ingresos. Aumentar el retorno a los 	Desarrollo de un proyecto de investigación que a través de la caracterización propone la integración del proceso de lecciones aprendidas con los procesos de implementación de soluciones ERP, contribuyendo a su mejora continua.
	accionistas. Estrategia:	
	Caracterizar los procesos de implementación de ERP y de Lecciones Aprendidas en las empresas invitadas a la investigación.	

Organización	Objetiv	vo estratégico	Contribución
	Fuente:	Documentos	
	internos		

6. ANTECEDENTES:

La implementación de soluciones *ERP* en Colombia, cobra fuerza a partir de los años 90 cuando la evolución de los sistemas MRP y MRPII a nivel internacional se dio y se comenzó a hablar de los *ERP*, a raíz de este cambio sobre los sistemas verticales, se crea el modelo integrado *ERP* (Planeación de Recursos Empresariales) que comprende Gestión de proyectos, Finanzas, costos, cadena de abastecimiento y Recursos Humanos, sin embargo la madurez se logra a mediados de la década de 1990 (Gutiérrez Diez, María del Carmen; Piñón Howlet, Laura Cristina; Sapién Aguilar, 2013).

A lo largo de estos años, las empresas desarrolladoras de software *ERP* líderes en el mercado internacional SAP, ORACLE Y MICROSOFT, no tardaron en sacar a la venta sus productos y se dedicaron a producir y entregarlos garantizando modelos de implementación basados en prácticas de gestión de proyectos para soluciones *ERP*. Para el año de 1996, se dio inicio a la estandarizaron de modelos de implementación bajo metodologías de propiedad de estas empresas a la vanguardia, cuyos objetivos se enmarcan en acelerar los procesos de implementación, y cuyo alcance se heredó a las compañías *partner* de consultoría (Red Colombia, Iteria, otros) para llevar de manera coordinada el proceso de implementación de estos *ERP's* en las adaptaciones para sus clientes. De la misma forma surge a nivel nacional una empresa con iniciativa de desarrollo de un *ERP* orientado a un segmento de clientes específicos, este es el caso de SIESA, compañía que desarrollo su metodología de implementación y cuya presencia en casos de implementación de su solución es importante a nivel nacional.

Tomando información de una de estas empresas de soluciones de *ERP*, y de sus implementaciones a nivel nacional, se obtuvo que en el presente año 2014 sobre un total de 428 proyectos representados en 205 clientes, se dieron 217 "salidas al aire" en 127 clientes, que representa un 50% y del total de los proyectos un 42% está por encima de las fechas estimadas para sus cierres y

⁶ Salidas al aire: Puesta en producción de una solución informática, disponible para su uso.

-

puestas en producción; es decir entre 6 y 12 meses un 31% y más de 12 meses un 11% de proyectos, además del 6% del total de los proyectos suspendidos que pueden llegar a ser casos donde se abandone el proceso de implementación(González, 2014). Frente a este comportamiento, se espera que en los próximos 3 años los tiempos de implementación disminuyan y la calidad del proceso se incremente en busca de mejorar la gestión de proyectos de implementación de *ERP*.

Frente a este comportamiento y bajo las mismas condiciones de cultura nacional, se presume la existencia de un porcentaje no despreciable de proyectos que no llegan a feliz término (casos de éxito) en las empresas de soluciones *ERP* y en las empresas *partner* de las mismas que realizan procesos de implementación de estas soluciones empresariales.

7. OBJETIVOS

Objetivo general

Caracterizar el proceso de lecciones aprendidas en la gestión de proyectos de implementación de soluciones *ERP*, en un grupo de empresas del sector de *software* en Colombia (SAP, Oracle de Colombia, Microsoft Colombia, SIESA, Red Colombia, Iteria).

Esta caracterización será verificada sobre los proyectos de referencia para la investigación, evaluando su aplicabilidad y el grado de superación de la problemática dentro de las fases metodológicas de implementación de este tipo de solución.

Objetivos específicos

 OE1- Identificar los conceptos teóricos existentes y vigentes alrededor de los modelos del proceso de implementación de soluciones ERP y del proceso de lecciones aprendidas en el contexto nacional e internacional, en el marco de la gerencia moderna de proyectos.

Las fuentes de revisión conceptual corresponden a las publicaciones (2010-2014) de cuatro (4) modelos del proceso de implementación de soluciones *ERP*, de ocho (10) modelos del proceso de lecciones aprendidas, y de tres (3) estándares internacionales asociados con la gerencia moderna de proyectos aplicables al grupo de empresas de la investigación. La literatura corresponde a documentos de publicación escrita, digital y en línea (páginas web) asociada a modelos y procesos, a trabajos de grado relacionados con el tema y al acervo del grupo de empresas seleccionadas.

El proceso de lecciones aprendidas es un componente integral del ciclo de la gestión del conocimiento, sobre el cual se pueden establecer los factores relevantes que allí intervienen; frente a esto, los procesos de lecciones aprendidas a ser revisados corresponden a:

- Nivel nacional, fuentes de gestión de conocimiento provistas por las empresas invitadas a la investigación - (4 fuentes), por literaturas de trabajos de grado asociados con su uso en equipos de desarrollo de software - (1 fuente), por literaturas de trabajos de grado asociados con implementaciones de PMO en áreas de TI - (1 fuente).
- Nivel internacional (América), fuentes de modelos de lecciones aprendidas y de caracterización de factores relevantes del proceso provistas por de la *National Aeronautics and Space Administration (NASA)*, por publicaciones sobre lecciones aprendidas asociadas con implementaciones en áreas de desarrollo - (1 fuente), por publicaciones sobre lecciones aprendidas de carácter operativo y procedimental -(1 fuente) y por publicaciones sobre lecciones aprendidas de tipo estratégico - (1 fuente).
- Lecciones aprendidas en los estándares de gestión de proyectos, fuentes provistas por el *Project Management Institute* (PMI), por la Organización Internacional de Normalización (ISO), por la Asociación Internacional de Gestión de Proyectos (IPMA), por la Asociación para la Gestión de Proyectos (APM) y por el Instituto Australiano de Gestión de Proyectos (AIPM) - (5 fuentes).
- OE2- Caracterizar los procesos de lecciones aprendidas y de implementación de soluciones
 ERP en el grupo de empresas seleccionadas.

Producto del estudio de los proyectos de muestreo objeto de la investigación (30 proyectos) del grupo de empresas seleccionadas y de su comparación, se identifican, consolidan, depuran y unifican las lecciones aprendidas para el proceso de implementación de soluciones *ERP*.

• OE3- Proponer la caracterización del proceso de lecciones aprendidas en la gerencia de proyectos de implementación de soluciones *ERP* para el grupo de empresas seleccionadas.

Esta caracterización se plasma de forma impresa en un documento llamado "Caracterización del proceso" y "procedimientos" correspondientes.

 OE4- Verificar la aplicabilidad y beneficio de la caracterización propuesta a través de las técnicas Taller dirigido y Listas de chequeo en los proyectos de referencia para la investigación.

8. METODOLOGÍA

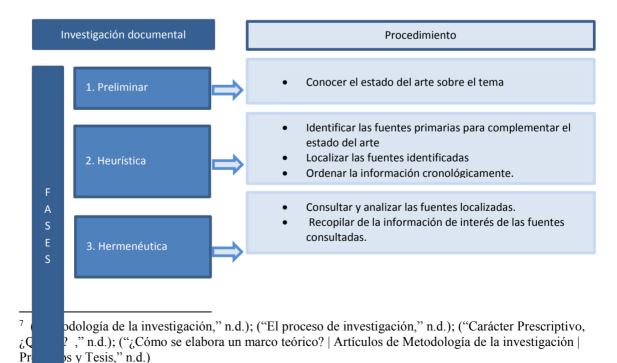
s y Tesis," n.d.)

Para el desarrollo de la investigación, se hace referencia a publicaciones sobre metodologías de investigación social⁷, de las cuales se concluye que el enfoque metodológico es cualitativo con alcance prescriptivo. Se opta por la metodología de carácter prescriptivo por tratarse de principios administrativos basados en la observación y el registro (empíricos) que generan recomendaciones v sirven como guía para realizar mejor la gestión v permiten proponer procesos v procedimientos ("Carácter Prescriptivo, ¿Què es?," n.d.).

La metodología propuesta contempla la incorporación de los siguientes aspectos asociados a la recopilación y análisis de la información de la investigación:

- Seleccionar un grupo de proyectos objetivo de la investigación (empresas invitadas a participar).
- Ejecutar procedimientos para el análisis de cada uno de los objetivos específicos.
- Seleccionar las técnicas e instrumentos para cada procedimiento de análisis dentro del marco metodológico.
- Validar los instrumentos establecidos y elaborados (entrevistas, encuestas, cuestionarios, otros) para cada técnica a usarse, los cuales deben verificarse y ajustarse antes de su publicación y uso.

La realización de la metodología tiene como base una Investigación documental ejecutada por fases, tal como se muestra en el siguiente esquema:





- Planear y exposición sintética de las diferentes teorías y sistemas conceptuales aplicables al tema y al desarrollo del estudio.
- Explicar del análisis del problema de investigación frente al marco conceptual.
- Explicar de la caracterización que se inscribe el proyecto cuyas hipótesis son la base del trabajo de investigación.

Una vez realizada esta revisión documental como técnica del primer objetivo específico, se procede al uso de los instrumentos planteados en las técnicas de los demás objetivos estratégicos, tal como es el caso de las entrevistas y cuestionarios que son diseñados para la obtención de información en respuesta a la pregunta del caso a investigar.

Finalmente, y de acuerdo a la metodología establecida en las guías generales del Trabajo de grado entregadas por la Unidad de Proyectos de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito, se hace uso de la herramienta del árbol de problemas, como representación gráfica y jerarquizada de las causas y efectos del planteamiento del problema como se cita en el numeral 4. Las fases de esta metodología son:

- Declaración de la problemática principal
- Construcción del árbol de problemas (Causas y efectos)
- Construcción del árbol de objetivos
- Definición de soluciones o acciones posibles
- Configuración de alternativas de proyecto.

Población de Investigación

Con las empresas invitadas del sector de *software ERP* en Colombia (SAP, Oracle de Colombia, Microsoft Colombia, SIESA, Red Colombia, Iteria), se establece la selección de un grupo muestral de proyectos (30 proyectos) como una de las fuentes de información para el desarrollo de la investigación. Estos proyectos tienen un alcance funcional similar frente a la implementación de sus soluciones *ERP*, y sus clientes pertenecen a un sector uniforme cuya actividad económica tiene reconocimiento internacional - CIIU).

8.1. Objetivo Específico

OE1- Identificar los conceptos teóricos existentes y vigentes alrededor de los modelos del proceso de implementación de soluciones *ERP* y del proceso de lecciones aprendidas en el contexto nacional e internacional, en el marco de la gerencia moderna de proyectos.

8.1. Objetivo Específico

Propósito

Consultar el material bibliográfico físico y electrónico (requerido por el proceso de lecciones aprendidas alrededor de la gerencia de proyectos con énfasis en la implementación de soluciones *ERP* junto con la consulta del marco teórico respecto al proceso de implementación de soluciones para la planeación de recursos empresariales.

Procedimiento	Técnicas	Instrumentos
metodológico 1. Análisis Cualitativo Fase preliminar	1. * Investigación documental	1.Diagramas TGS
Fase heurística Fase Hermenéutica Fase de redacción sistémica		 (Teoría General de Sistemas para análisis de procesos) Mapas conceptuales Mapas de procesos Diagramas de Flujo de los procesos
	* Consulta a sistemas de información	 Uso de Bases de datos en línea: Science Direct, EBSCO, Google Académico, Open Doar.

Consideraciones

Para la consulta del marco teórico en los sistema de información (bases de datos en línea) se hará uso de las siguientes palabras clave clasificadas:

ERP (sector)

LAF (Sector)	
Español	Ingles
ERP	Project ERP
soluciones <i>ERP</i>	ERP systems
empresas <i>de software ERP</i>	ERP EntERPrise
sistemas integrados	integrated systems
Planeación de recursos empresariales	EntERPrise Resource planning
Colombia	Colombia
 Lecciones aprendidas 	
Español	Ingles
factores de éxito	critical factors of success

8.1. Objetivo Específico

lecciones aprendidas

applying lessons,
lessons learned, key leasson

éxito de los ERP en las pyme

success of the ERP in the small and medium company

Implementación

Español Ingles
proceso implementación implementation process
sistema implementación system implementation
Performance Performance
post implementación post-implementation
expansión del software produces implementation

Proceso

Ingles Español modelo de lecciones aprendidas lessons learned model Caracterización de lecciones aprendidas metodologías ERP ERP metodology transferencia de conocimiento knowledge transfer modelos de Redacción Models of drafting formatos de buenas prácticas formats of good practice Optimización **Optimization** gestión de aprendizaje organizacional gestión de aprendizaje de proyectos encadenamiento de proyectos desarrollo de capacidades en proyectos

Proyectos

Fioyectos	
Español	Ingles
gestión de proyectos	project management
gestión de cambio	management of change,
	Challenges

8.2. Objetivo Específico

OE2- Caracterizar los procesos de lecciones aprendidas y de implementación de soluciones *ERP* en el grupo de empresas seleccionadas.

8.2. Objetivo Específico

Propósito

Definir las variables a revisar en la caracterización del proceso de lecciones aprendidas y de la implementación *ERP*, a través de una muestra representativa de individuos (colaboradores que participaron de forma directa o indirecta en los proyectos del grupo muestral) cuyo role es relevante en la gestión de los proyectos y en la gestión del conocimiento.

Procedimiento metodológico	Técnicas	Instrumentos
metodologico		
1. Análisis Cualitativo	1.	1.
Comprender la perspectiva del grupo entrevistado (20 stakeholders) frente a su experiencia y su significado en el proceso de lecciones aprendidas.	* Recopilación de datos primarios a través de una muestra representativa de individuos.	* Cuestionario de preguntas abiertas (tipo de preguntas estructuras y espontáneas) al grupo de muestreo seleccionado
	* Entrevistas y encuestas exploratorias (reconocimiento de aspectos relevantes y lecciones aprendidas preliminares) * Observación directa de los investigadores	* Encuesta semi- estructurada y entrevistas en profundidad (establecer la intensión, lugar, el orden, qué y cómo de las preguntas estableciendo profundidad, enfoque, ventajas, desventajas y tendencias).
2. Análisis comparativo	2. * Encuesta de tipo muestra de contexto	* Formularios con preguntas cerradas (identificación en cada empresa de los de componentes del proceso de lecciones aprendidas sobre la metodología de implementación de su solución ERP, para la

8.2. Objetivo Específico		
		generación de la
		caracterización propuesta).
	* Consolidación y	* Ficha Matriz comparativa
	organización de datos	diseñada sobe los procesos
	(caracterización del proceso	de lecciones aprendidas
	de lecciones aprendidas)	inferidos de cada empresa.
		* Ficha de asociación de los
		factores relevantes con las
		lecciones aprendidas
		identificadas.
Consideraciones		
Considerationes		

8.3. Objetivo Específico

OE3- Proponer la caracterización del proceso de lecciones aprendidas en la gerencia de proyectos de implementación de soluciones *ERP* para el grupo de empresas seleccionadas.

Propósito

Construir la caracterización del proceso de lecciones aprendidas en la gestión de proyectos de implementaciones *ERP*, obtenida a partir de las caracterizaciones individuales hechas a cada una de las empresas invitadas. Dicha caracterización estándar permite establecer un marco de trabajo y de aprendizaje que involucre las lecciones aprendidas en la gestión de este tipo de proyectos.

1. Análisis Cualitativo * Obtener información para *			1.
•	 de medio	la de	* Gráficos de Interpretaci

8.3. Objetivo Específico		
el grupo de empresas invitadas.		recomendaciones claves para la caracterización.
* Elaboración de la caracterización estándar del proceso de lecciones aprendidas	* Modelamiento del proceso de gestión de conocimiento	* Mapa conceptual de la caracterización del proceso de lecciones aprendidas. * Flujo de los procedimientos contenidos en la caracterización. * Plantillas de los procesos, con sus entradas, salidas y responsables.
* Diseñar caracterización del proceso de lecciones aprendidas	* Recopilación de datos primarios (con un fin, contenido, procedimiento y dimensión) a través de una muestra representativa de individuos.	* Encuestas (Tipo exploratoria asociado con nivel de aprendizaje, comunicación, uso de datos históricos, etc.)
	* Observación del investigador (frente al comportamiento y ejecución del proceso de implementación de <i>ERP</i>)	* Flujo de los procesos de implementación por empresa * Mapa conceptual de procesos * Matriz de enlace de las proceso de lecciones
	* Estructurar Caracterización de lecciones aprendidas asociada a la gestión de conocimiento (crear, entregar y capturar valor)	aprendidas a los procesos de implementación.
Consideraciones		

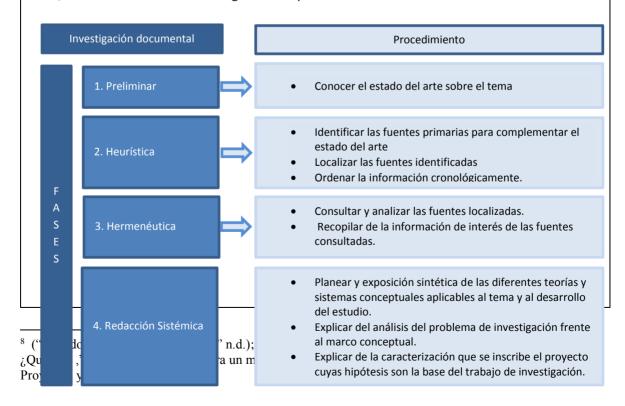
8. METODOLOGÍA

Para el desarrollo de la investigación, se hace referencia a publicaciones sobre metodologías de investigación social⁸, de las cuales se concluye que el enfoque metodológico es cualitativo con alcance prescriptivo. Se opta por la metodología de carácter prescriptivo por tratarse de principios administrativos basados en la observación y el registro (empíricos) que generan recomendaciones y sirven como guía para realizar mejor la gestión y permiten proponer procesos y procedimientos ("Carácter Prescriptivo, ¿Què es?," n.d.).

La metodología propuesta contempla la incorporación de los siguientes aspectos asociados a la recopilación y análisis de la información de la investigación:

- Seleccionar un grupo de proyectos objetivo de la investigación (empresas invitadas a participar).
- Ejecutar procedimientos para el análisis de cada uno de los objetivos específicos.
- Seleccionar las técnicas e instrumentos para cada procedimiento de análisis dentro del marco metodológico.
- Validar los instrumentos establecidos y elaborados (entrevistas, encuestas, cuestionarios, otros) para cada técnica a usarse, los cuales deben verificarse y ajustarse antes de su publicación y uso.

La realización de la metodología tiene como base una Investigación documental ejecutada por fases, tal como se muestra en el siguiente esquema:





Una vez realizada esta revisión documental como técnica del primer objetivo específico, se procede al uso de los instrumentos planteados en las técnicas de los demás objetivos estratégicos, tal como es el caso de las entrevistas y cuestionarios que son diseñados para la obtención de información en respuesta a la pregunta del caso a investigar.

Finalmente, y de acuerdo a la metodología establecida en las guías generales del Trabajo de grado entregadas por la Unidad de Proyectos de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito, se hace uso de la herramienta del árbol de problemas, como representación gráfica y jerarquizada de las causas y efectos del planteamiento del problema como se cita en el numeral 4. Las fases de esta metodología son:

- Declaración de la problemática principal
- Construcción del árbol de problemas (Causas y efectos)
- Construcción del árbol de objetivos
- Definición de soluciones o acciones posibles
- Configuración de alternativas de proyecto.

Población de Investigación

Con las empresas invitadas del sector de *software ERP* en Colombia (SAP, Oracle de Colombia, Microsoft Colombia, SIESA, Red Colombia, Iteria), se establece la selección de un grupo muestral de proyectos (30 proyectos) como una de las fuentes de información para el desarrollo de la investigación. Estos proyectos tienen un alcance funcional similar frente a la implementación de sus soluciones *ERP*, y sus clientes pertenecen a un sector uniforme cuya actividad económica tiene reconocimiento internacional - CIIU).

8.4. Objetivo Específico

OE1- Identificar los conceptos teóricos existentes y vigentes alrededor de los modelos del proceso de implementación de soluciones *ERP* y del proceso de lecciones aprendidas en el contexto nacional e internacional, en el marco de la gerencia moderna de proyectos.

Propósito

Consultar el material bibliográfico físico y electrónico (requerido por el proceso de lecciones aprendidas alrededor de la gerencia de proyectos con énfasis en la implementación de soluciones *ERP* junto con la consulta del marco teórico respecto al proceso de implementación de soluciones para la planeación de recursos empresariales.

Procedimiento	Técnicas	Instrumentos
metodológico		
1. Análisis Cualitativo Fase preliminar Fase heurística Fase Hermenéutica Fase de redacción sistémica	1. * Investigación documental	 Diagramas TGS (Teoría General de Sistemas para análisis de procesos) Mapas conceptuales Mapas de procesos Diagramas de Flujo de los procesos
	* Consulta a sistemas de información	 Uso de Bases de datos en línea: Science Direct, EBSCO, Google Académico, Open Doar.

Consideraciones

Para la consulta del marco teórico en los sistema de información (bases de datos en línea) se hará uso de las siguientes palabras clave clasificadas:

• ERP (sector)

Español	Ingles
ERP	Project ERP
soluciones <i>ERP</i>	ERP systems
empresas <i>de software ERP</i>	ERP EntERPrise
sistemas integrados	integrated systems
Planeación de recursos empresariales	EntERPrise Resource planning
Colombia	Colombia
Lecciones aprendidas	
Español	Ingles
factores de éxito	c <u>ritical factors of success</u>
lecciones aprendidas	applying lessons,
	lessons learned, key leasson
<u>éxito de los</u> ERP <u>en las pyme</u>	success of the ERP in the small and
	medium company
 Implementación 	
Español	Ingles

sistema implementación

Performance

post implementación expansión del software

system implementation

Performance

post-implementation produces implementation

Proceso

Español	Ingles
modelo de lecciones aprendidas	lessons learned model
Caracterización de lecciones aprendidas	
metodologías <i>ERP</i>	ERP metodology
transferencia de conocimiento	knowledge transfer
modelos de Redacción	Models of drafting
formatos de buenas prácticas	formats of good practice
Optimización	Optimization
gestión de aprendizaje organizacional	
gestión de aprendizaje de proyectos	
encadenamiento de proyectos	
desarrollo de capacidades en proyectos	

Proyectos

Español	Ingles
gestión de proyectos	project management
gestión de cambio	management of change,
	Challenges

8.5. Objetivo Específico

OE2- Caracterizar los procesos de lecciones aprendidas y de implementación de soluciones *ERP* en el grupo de empresas seleccionadas.

Propósito

Definir las variables a revisar en la caracterización del proceso de lecciones aprendidas y de la implementación *ERP*, a través de una muestra representativa de individuos (colaboradores que participaron de forma directa o indirecta en los proyectos del grupo muestral) cuyo role es relevante en la gestión de los proyectos y en la gestión del conocimiento.

Procedimiento	Técnicas	Instrumentos
metodológico		

1. Análisis Cualitativo

Comprender la perspectiva del grupo entrevistado (20 stakeholders) frente a su experiencia y su significado en el proceso de lecciones aprendidas.

1.

- * Recopilación de datos primarios a través de una muestra representativa de individuos.
- * Entrevistas y encuestas exploratorias (reconocimiento de aspectos relevantes y lecciones aprendidas preliminares)
- * Observación directa de los investigadores

1.

- * Cuestionario de preguntas abiertas (tipo de preguntas estructuras y espontáneas) al grupo de muestreo seleccionado
- * Encuesta semiestructurada y entrevistas en profundidad (establecer la intensión, lugar, el orden, qué y cómo de las preguntas estableciendo profundidad, enfoque, ventajas, desventajas y tendencias).

2. Análisis comparativo

2.

* Encuesta de tipo muestra de contexto

* Consolidación y organización de datos (caracterización del proceso de lecciones aprendidas)

2.

- * Formularios con preguntas cerradas (identificación cada empresa de los de componentes del proceso de lecciones aprendidas sobre la metodología de implementación de su solución ERP. la para generación de caracterización propuesta).
- * Ficha Matriz comparativa diseñada sobe los procesos de lecciones aprendidas inferidos de cada empresa.
- * Ficha de asociación de los factores relevantes con las

		lecciones identificadas.	aprendidas
	•		
Consideraciones			

8.6. Objetivo Específico

OE3- Proponer la caracterización del proceso de lecciones aprendidas en la gerencia de proyectos de implementación de soluciones *ERP* para el grupo de empresas seleccionadas.

Propósito

Construir la caracterización del proceso de lecciones aprendidas en la gestión de proyectos de implementaciones *ERP*, obtenida a partir de las caracterizaciones individuales hechas a cada una de las empresas invitadas. Dicha caracterización estándar permite establecer un marco de trabajo y de aprendizaje que involucre las lecciones aprendidas en la gestión de este tipo de proyectos.

Procedimiento	Técnicas	Instrumentos
metodológico		
1. Análisis Cualitativo	1.	1.
* Obtener información para	* Organización de la	* Gráficos de Interpretación
los componentes para la	información por medio de	de resultados
conformación de la	inferencia	* Mapa de patrones estándar
caracterización del proceso		de los procesos unificados
de lecciones aprendidas para		* Ficha de hallazgos,
el grupo de empresas		consideraciones y
invitadas.		recomendaciones claves para
		la caracterización.
		* Mapa conceptual de la
* Elaboración de la	* Modelamiento del proceso	caracterización del proceso
caracterización estándar	de gestión de conocimiento	de lecciones aprendidas.
del proceso de lecciones		* Flujo de los procedimientos
aprendidas		contenidos en la
		caracterización.
		* Plantillas de los procesos,
		con sus entradas, salidas y
		responsables.

* Diseñar caracterización del proceso de lecciones aprendidas

- * Recopilación de datos primarios (con un fin, contenido, procedimiento y dimensión) a través de una muestra representativa de individuos.
- * Observación del investigador (frente al comportamiento y ejecución del proceso de implementación de *ERP*)
- * Estructurar Caracterización de lecciones aprendidas asociada a la gestión de conocimiento (crear, entregar y capturar valor)

* Encuestas

(Tipo exploratoria asociado con nivel de aprendizaje, comunicación, uso de datos históricos, etc.)

- * Flujo de los procesos de implementación por empresa
- * Mapa conceptual de procesos
- * Matriz de enlace de las proceso de lecciones aprendidas a los procesos de implementación.

Consideraciones

8.7. Objetivo Específico

OE4- Verificar la aplicabilidad y beneficio de la caracterización propuesta a través de las técnicas *Taller dirigido y Listas de chequeo* en los proyectos de referencia para la investigación.

Propósito

Verificar si la caracterización propuesta atiende los requerimientos del proyecto establecidos y si responde a la perspectiva del cliente y de los stakeholders a través de la generación de valor frente a la problemática identificada.

Procedimiento	Técnicas	Instrumentos
metodológico		

1. Análisis cualitativo	1.	1.
	* Taller dirigido y listas de	* Cuestionarios
	chequeo	*Listas de verificación de
	(Juicio de expertos)	criterios de aplicabilidad y
		aportes (beneficios).
	* Medición de superación de	
	la problemática dentro de las	*Indicadores proyectados de
	fases metodológicas de	la superación en los
	implementación de esta	proyectos gracias a la
	solución.	caracterización propuesta de
		acuerdo a los factores
		establecidos.
	* Medición de aporte de la	* Indicadores de aportes
	caracterización propuesta.	identificados.

9. PRODUCTO Y ENTREGABLES PRINCIPALES DEL TRABAJO DE GRADO:

Nivel	Producto	Entregables
Producto	Caracterización de lecciones aprendidas en la gestión de proyectos de implementación ERP (CEPLA_ERP).	 Informe de resultados de la investigación Caracterización estándar del proceso de lecciones aprendidas CEPLA_ERP Mapa conceptual del CEPLA_ERP Flujo estándar de los procesos de implementación CEPLA_ERP. Procedimiento estándar de CEPLA Procedimientos estándar de los procesos de implementación CEPLA_ERP Flujo estándar del proceso de lecciones aprendidas en los procesos de implementación CEPLA_ERP. Flujo estándar de los procedimientos de lecciones aprendidas en los procedimientos de lecciones aprendidas en los

-		
		procedimientos de implementación CEPLA_ERP. Bitácora de lecciones aprendidas de tipo genérico asociadas a CEPLA_ERP. Instrumentos utilizados y generados desde la metodología de investigación (con aval frente al estado de confidencialidad) Listas de verificación de aplicabilidad y aporte de la caracterización. Indicadores de superación de la problemática
Proyecto	 Informe de trabajo de grado 	 Anexos
	Libro de gerencia del proyecto	 Plan de gerencia Informes de avance y desempeño Actas Anexos (soportes académicos)
	• Poster	Ref. Anexo I (Guías generales ECI)
	 Artículo de la investigación 	Ref. Anexo I (Guías generales ECI)

Se anexa la matriz de trazabilidad de los requerimientos iniciales del proyecto de investigación con la referencia del grupo de interesados que lo demandan y la asociación de los productos y entregables que cubren dichas necesidades y expectativas. Ver Anexo C.

10. OTROS ASPECTOS ESPECIALES

Restricciones

- El desarrollo del estudio de la investigación está limitado a las empresas SAP, ORACLE, MICROSOFT, SIESA como empresas desarrolladoras de software ERP y ejecutoras del proceso de implementación en Colombia, al igual que los partner Red Colombia e Iteria.
- La fecha máxima para entrega del proyecto (Informe de Trabajo e grado y Libro de Gerencia) corresponde al 16 de Junio del 2014.

Exclusiones

El producto final no incluye formatos ni herramientas para la caracterización de lecciones aprendidas.

Supuestos

- Se cuenta con el apoyo de la ECI para manejar adecuadamente la confidencialidad de la información recibida de los proyectos de las empresas que participan en el proyecto de investigación, por tratarse de compañías que son competencia en el mercado.
- Se proponen treinta proyectos para hacer la comparación, si no se cuenta con la disponibilidad de la información de alguno de los proyectos tomados como base para el estudio, se reemplazará por otro proyecto del mismo sector del mismo grupo de empresas invitadas.
- Los proyectos tomados como base, son fuente confiable para aportar a la caracterización propuesta, de forma que su incorporación a las metodologías de implementación sea aplicable y aporte a los proyectos futuros.
- Se cuenta con el tiempo necesario para la ejecución del proyecto de investigación, con el fin de entregar el mismo en el 2015 de acuerdo al cronograma. De igual forma se cumplirán las reuniones pactadas con el director, y el asesor metodológico.

11. RECURSOS NECESARIOS GLOBALES PARA EL TRABAJO DE GRADO:

Recursos necesarios por fase del proyecto - Plan de gererncia (\$COP - millones de pesos colombianos - "," separador de miles)					
	INICIACIÓN PLANEACIÓN EJECUCION SEGUIMIENTO Y CIERRE CONTROL				
Recursos Humanos:	2,708	3,125	21,667	16,667	1,667
Maquinaria y Equipo:	554	724	9,168	2,521	547
Materiales y suministros:	762	864	6,747	2,070	888
Informáticos	432	50	361	121	15
Recursos Financieros:	4,456	4,763	37,943	21,379	3,117

TOTAL PRESUPUESTO

PLANEADO DEL

PROYECTO: \$ 71,658

	Recursos necesarios acumulados con el avanca de las fases del proyecto - Plan de Gerencia (\$COP - millones de pesos colombianos - "," separador de miles)				
	INICIACIÓN	PLANEACIÓN	EJECUCION	SEGUIMIENTO Y CONTROL	CIERRE
Recursos Humanos:	2,708	5,833	27,500	44,167	45,834
Maquinaria y Equipo:	554	1,278	10,446	12,967	13,514
Materiales y suministros:	762	1,626	8,373	10,443	11,331
Informáticos	432	482	843	964	979
Recursos Financieros:	4,456	9,219	47,162	68,541	71,658

12. PROGRAMACIÓN GENERAL PARA EL TRABAJO DE GRADO

La programación general del trabajo de grado, se realiza considerando que el proyecto tiene una duración de diez y seis (16) semanas: Este estimativo se realiza considerando:

- El proyecto corresponde a cinco (5) créditos dentro del programa de maestría.
- La dedicación por estudiante (investigador) en el trabajo por crédito es de 48 horas, para un total d 240 horas destinadas al proyecto de grado.
- El trabajo es realizado por dos (2) investigadores, con dedicación de 16 horas semanales cada uno.
- El total de horas del proyecto a ser considerado en su planeación corresponde a 480 horas

Bajo la anterior premisa se construye la programación general del trabajo, descrito en el cronograma anexo a la presente propuesta para el trabajo de grado. Véase Anexo D.

Finalmente, con el fin de plasmar una adecuada estructura de hitos y actividades a realizar en la planeación del proyecto de forma general, se proyectó en el cuerpo del cronograma la estructura de la tabla de contenido definida de forma preliminar para el informe del trabajo de grado; de la misma manera, la tabla de contenido es generada del desglose realizado en la WBS inicial del proyecto como propuesta (trabajo de grado). Véase Anexo E.

13. FUENTES DE FINANCIACIÓN

Las fuentes de financiación del proyecto de trabajo de grado se encuentran distribuidas en tres (3) grupos de acuerdo a su participación en el mismo, de la siguiente forma:

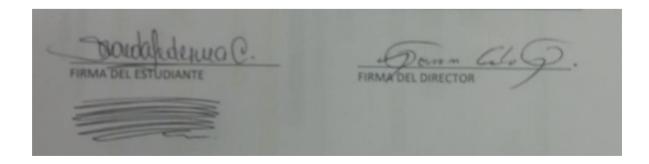
- Equipo del proyecto: Integrantes (estudiantes) del grupo de investigadores, quienes dispondrán de recursos propios para la ejecución de las actividades requeridas para el proyecto, los compromisos adquiridos y la entrega de los productos comprometidos.
- ECI (Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito): Personal de acompañamiento con participación activa para la realización del proyecto (Director, asesores, comité de evaluación), cuyo costo será reflejado en la dedicación detallada y registrada en la planeación del cronograma de trabajo.
- Empresas del sector de software ERP: Grupo de empresas invitadas para la realización de la investigación con participación activa, cuyo costo será reflejado en la dedicación detallada y registrada en la planeación del cronograma de trabajo.

14. BIBLIOGRAFÍA

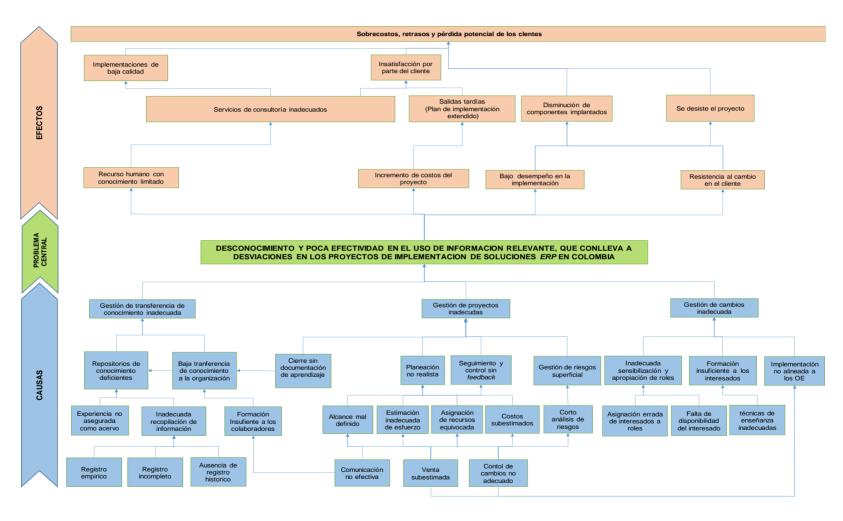
¿Cómo se elabora un marco teórico? | Artículos de Metodología de la investigación | Proyectos y Tesis. (n.d.). Retrieved October 07, 2014, from http://www.proyectosytesis.com.ar/index.php?martic_id=0000000003&mmenelec=1

Carácter Prescriptivo, ¿Què es? . (n.d.). Retrieved October 09, 2014, from http://prezi.com/ojt7dm-zw5fh/caracter-prescriptivo-que-es/

- Casanova, C. (2010). Factores clave para el éxito o el fracaso en proyectos de implementación de sistemas ERP.
- Desafíos y oportunidades de la industria del software en América Latina. (n.d.). Retrieved October 09, 2014, from http://www.cepal.org/publicaciones/xml/5/35655/Capitulo1.pdf
- El proceso de investigación. (n.d.). Retrieved October 06, 2014, from http://metodoinvestigacion.files.wordpress.com/2008/02/el-proceso-de-investigacion carlos-sabino.pdf
- Gestión de lecciones aprendidas en equipos de desarrollo de software. (2011). Retrieved October 07, 2014, from https://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/68041/1/gestion_lecciones_equipos.pdf
- González, J. (2014). Resumen ejecutivo proyectos de consultoría 2014 (pp. 3–6).
- Gutiérrez Diez, María del Carmen; Piñón Howlet, Laura Cristina; Sapién Aguilar, A. L. (2013). Análisis de metodologías de implementación de ERP. Retrieved October 09, 2014, from http://132.248.164.227/congreso/es/docs/anteriores/xviii/docs/12.01.pdf
- Lessons Learned During a Decade of ERP Experience: A Case Study. (n.d.). Retrieved October 10, 2014, from http://www.irma-international.org/viewtitle/3951/
- Metodología de la investigación. (n.d.). Retrieved October 06, 2014, from http://www.upsin.edu.mx/mec/digital/metod invest.pdf
- Yuena, K., Yangeng, W., & Qun, Z. (2012). A Mode of Combined ERP and KMS Knowledge Management System Construction. *Physics Procedia*, *25*, 2228–2234. Retrieved from http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1875389212007912



Árbol del Problema



Fuente: Autor

Anexo C. Project Charter



CARTA DE INICIO DEL PROYECTO

PROYECTO:

Caracterización del proceso de lecciones aprendidas en la gestión de proyectos de implementación *ERP*, en un grupo de empresas del sector de *software* en Colombia.

El proyecto propone optimizar en las organizaciones del sector de software *ERP* o en las compañías *partner* de consultoría que implementan estas soluciones integrales, los procesos de implementación en la ejecución de sus proyectos con la incorporación de buenas prácticas tales como la gestión de lecciones aprendidas que hacen parte de la gerencia moderna de proyectos.

Esta propuesta busca contribuir a la realización de una gestión más eficiente, satisfactoria y que entregue acervo organizacional para ser incorporarlo en sus procesos de implementación de forma adecuada; pudiendo así, contribuir a la disminución de sobrecostos, atrasos y generando aumento en la satisfacción, permanencia y referenciación de sus clientes.

De otro lado, el trabajo de grado que contendrá la propuesta, se realza para enriquecer el estado del arte de la unidad de investigación y los objetivos institucionales de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito (ECI); generando conocimiento tanto para las organizaciones participantes como para los gerentes de proyectos que incursionen en este sector y temática.

Bajo las anteriores premisas, la ECI en su calidad de ente educativo, el director del proyecto por parte de la ECI, el sponsor del proyecto y el grupo de trabajo del proyecto conformado por estudiantes de la maestría, asesores de la escuela e interesados de las organizaciones invitadas a participar, acuerdan que la planeación y realización de las actividades requeridas desde el marco de la gerencia del proyecto y el seguimiento y control del desarrollo del mismo sea efectuado por la ingeniera:

Ing. Soraida Ledesma Cogua

Quien tendrá a cargo el Plan de Gerencia del proyecto, la formalización de los acuerdos de confidencialidad, la solicitud formal de la información requerida a las organizaciones, la consolidación y reserva de la información que así lo requiera y demás aspectos que en coordinación con el director del proyecto y el sponsor del mismo puedan ser requeridos.

Ing. Jaime de la Hoz.

Delivery Head SAP Colombia S.A.S. Sponsor del proyecto

Anexo D. Carta de compromiso

Carta de Compromiso del Proyecto



PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO:

"Caracterización del proceso de lecciones aprendidas en la gestión de proyectos de implementación *ERP*, en un grupo de empresas del sector de software en Colombia".

El ingeniero Jaime De la Hoz, en su calidad de experto *Program Manager* en proyectos de implementación de soluciones SAP, ha sido invitado a participar en este proyecto académico y de investigación, con el propósito de contar con su aporte, conocimiento y experiencia entorno a los procesos de implementación de su solución *ERP*, a la gerencia de sus proyectos relacionados con esta implementación, al mejoramiento de sus procesos metodológicos y a la identificación de lecciones aprendidas en este entorno. Jaime se encuentra informado de las siguientes contribuciones que proponen los investigadores responsables de este proyecto a través de su Trabajo de grado:

- Aportar al enriquecimiento de la Unidad de Proyectos de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito y a los vinculos con el sector productivo en la gestión de conocimiento.
- Mejorar los procesos de implementación de soluciones ERP en la gerencia moderna de proyectos, a través de una técnica estandarizada del proceso de lecciones aprendidas.
- Mejorar la gestión de proyectos a través de la caracterización e integración del proceso de lecciones aprendidas a los procesos de implementación de soluciones ERP.
- Reducir las desviaciones en el desarrollo de los proyectos, alineando las expectativas del cliente con el alcance real del proyecto de implementación de ERP.
- Mejorar la productividad y rentabilidad de los proyectos, mediante el uso y apropiación de la propuesta de caracterización estándar del proceso de lecciones aprendidas en los procesos de implementación de soluciones ERP.
- Fortalecer el nivel de aprendizaje en la gestión de proyectos.
- Aumentar el número de proyectos exitosos con la inclusión de procesos de conocimiento.

De la misma forma, Jaime se compromete a suministrar la información que sea requerida y proporcionar acceso a los recursos necesarios para el proceso de recolección de datos tanto de la organización, como de las áreas que intervienen en los procesos de implementación y de la gerencia de sus proyectos que sean tomados como parte del grupo base (muestral) del proyecto. Sin embargo, Jaime establecerá el nivel de detalle de información que pueda ser suministrado para la realización de éste Trabajo de grado acorde a las políticas de protección de la información y confidencialidad a las que esté obligado en el marco de su desempeño profesional.

Carta de Compromiso del Proyecto



Finalmente, Jaime pone de manifiesto que conoce y respalda el proyecto, la intensión de evolución del estado del arte de la temática que lo cobija, el aporte en el campo investigativo de la propuesta planteada, el plan de gerencia construido para su ejecución y el apoyo requerido por los estudiantes ("Equipo del proyecto" – "investigadores") del programa de maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos de la Escuela Colombiana de ingeniería Julio Garavito, para su realización.

Se firma a los diez (10) días del mes de diciembre del 2014.

Ing. Soraida Ledesma C.

Gerente del proyecto Unidad de Proyectos

Escuela Colombiana de Ingeniería

Jng. Jaime de la Hoz.

Lider estratégico del proyecto

Delivery Head

SAP Colombia S.A.S.

Anexo E. Declaración de alcance



DECLARACION DE ALCANCE DEL PROYECTO

Proyecto:

"Caracterización del proceso de lecciones aprendidas en la gestión de proyectos de implementación *ERP*, en un grupo de empresas del sector de *software* en Colombia".

Duración del proyecto

La gestión del proyecto contempla el desarrollo del plan de gerencia establecido para el mismo y el cubrimiento de su alcance desde el 02 de octubre del 2014 hasta el 06 de agosto del 2015, de acuerdo a la línea del tiempo presentada y avalada por la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito (en adelante La Escuela).

Descripción del alcance del proyecto

El proyecto "Caracterización del proceso de lecciones aprendidas en la gestión de proyectos de implementación *ERP*, en un grupo de empresas del sector de *software* en Colombia", cuenta con un alcance claramente definido en los requerimientos documentados dentro del plan de gerencia (numeral 3.3.2. requerimientos) y que plasman las necesidades, expectativas y deseos de los stakeholders sobre el presente proyecto de investigación.

Los requerimientos referenciados (COD REQ), dan origen a los productos detallados a continuación como alcance del proyecto, los cuales con su construcción contribuyen a la optimización de los procesos de implementación de proyectos ERP y a la realización de una gerencia moderna para las organizaciones del sector de software ERP o las compañías partner de consultoría que implementan estas soluciones integrales.

Productos del proyecto en la declaración de alcance

COD REQ	Productos del proyecto	Detallé
RNE01; RNE02	 Caracterización estándar del proceso de lecciones aprendidas en los procesos de implamentación de soluciones ERP (CEPLA ERP). 	Documento que contiene la propuesta de la caracterización estàndar del proceso de incciones aprendidas en los procesos de implementación de soluciones <i>ERP</i> , para el desamollo de una gerencia modema de proyectos. Esto se restiza haciando uso de las metodologías e instrumentos

Página 1 de 5



DECLARACION DE ALCANCE DEL PROYECTO

COD REQ	Productos del proyecto	Detalle
		establecidos en el proyecto de investigación.
RNEO3; RNEO2	 Caracterización del proceso de lecciones aprendidas a nivel empresa. 	Esta caracterización muestra a nivel de proceso y procedimiento la inclusión del proceso de lacciones aprendidas dentro del proceso de implementación de ERP de cada organización. Este modelamiento se realiza bejo las condiciones establecidas en la declaración de alcance.
RGE04;RGE05	 Informa del Trabajo de grado. 	Documento que contiene el detalle establecido para el desarrollo del Trabajo de grado "Caracterización del proceso de lecciones aprendidas en la gestión de proyectos de implementación ERP, en un grupo de empresas del sector de software en Colombia" de acuerdo a la table de contenido avala en la presentación y radicación de la Propuesta de proyecto (Anexo B). Este documento reúns los entregables asociados a la revisión del marco conceptual, la recopitación y análisia de la investigación y los resultados de la misma.
RGED4;RGEDS	 Plan de garencia del Trabajo de grado. 	Ptan de gerencia del proyecto que sustanta la garancia dal proyecto y los planes de gesión definidos de acuerdo a los lineamientos de la garancia moderna de proyectos y de La Escuela También incluye el alcance establecido sobre los requerimientos y actividades para su malización considerando el cambio, confrol y seguimiento que es requerido durante la ejecución del proyecto.
		Los soportes generados durante la realización del proyecto de acuerdo a lo establecido en el plan de gerencia (actas, informes, etc.), son archivados en el respectivo libro de gerencia.
RFE01; RGE05	 Artículo corto de la investigación. 	Articulo corto que describe los aspectos relevantes de la investigación, elaborado en las condiciones establecidas por la Unidad de proyectos de La Escuela en el anaxo J de la realización de los proyectos de grado.
RFE01; RGE 05	Pöster.	Poster de presentación del proyecto, diseñado en las condiciones establecidas por la Unidad de proyectos de La Escuela en el anexo I de la realización de los proyectos de grado.

Fuente: Autores.

Los productos requeridos por los stakeholders y referenciados anteriormente son construidos a lo largo del proyecto. En algunos casos, se consolidan entregables que se desarrollan en la ejecución de la investigación y que hacen parte de los productos mismos. Estos entregables son desglosados en la WBS del proyecto.

Metodologia de Investigación

Página 2 de 5



La metodología a seguir para el desarrollo de la investigación del Trabajo de grado y avalada por La Escuela, contempla los siguientes componentes:

- Análisis del estado del arte: Consiste en hacer la contextualización de la temática, a través de la recopilación información del sector, la investigación de metodologías de implementación, la investigación de modelos y proceso de lecciones aprendidas y finalmente la actualización estado del arte existente. Se hace uso de material bibliográfico no mayor a diez (10) años y dando cumplimiento a los requerimientos funcionales documentados en el Plan de gerencia (RF02, RF03 y RF04).
- Investigación documental: A partir de la revisión del marco conceptual, se inicia la búsqueda de sistemas de información para delimitar la forma en que se realizará el análisis cualitativo, la selección de técnicas e instrumentos de recolección de información, la validación de modelos de estructuración y documentación de procesos y procedimientos, la definición de técnicas comparativas para análisis de datos y la definición de técnicas de mediciones aplicabilidad de la propuesta. Esta investigación define finalmente, la forma y contenido que tendrán los instrumentos diseñados para la recopilación y análisis de la información obtenida, los cuales son validados antes de su publicación y uso a través de una prueba piloto con mínimo dos (2) personas conocedoras, con quienes se determinará la validez de las preguntas y si el marco de las respuestas contiene la información requerida para la caracterización de las lecciones aprendidas, dando cumplimiento a los requerimientos funcionales documentados en el Plan de gerencia (RF05).
- Recopilación y análisis de información: se aplican los instrumentos y técnicas establecidas (cuestionarios, encuestas, matrices comparativas) en el orden citado, a los stackeholders del proyecto cuyos grupos de interés corresponden a los lideres estratégicos, líderes funcionales y técnicos invitados a la investigación. Éstos, tienen acceso a la información, son o han sido gerentes de proyecto de implementación ERP y el algunos casos corresponden a recursos que participan activamente en los proyectos bien sea como consultor líder o como cliente. La aplicación de las encuestas se realizará via web o de forma presencial de acuerdo a la disponibilidad de los interesados.
- Análisis grupo de empresas seleccionadas. Se procede a registrar la información obtenida para su consolidación en una base de datos unificada, permitiendo la organización de la información para la ejecución de los análisis cualitativos y comparativos de forma sistémica. Se verifica que la información sea objetiva con ausencia de juicios propios, atendiendo los requerimientos del Plan de gerencia (RNF02).

Página 3 de 5



- Documentación de hallazgos: Con el análisis realizado se procede a la elaboración de fichas de hallazgos en los procesos de implementación de ERP y en el proceso de lecciones aprendidas enlazado a éstos, registrando las respectivas consideraciones.
- Caracterización proceso lecciones aprendidas por empresa: Contando con los análisis cualitativos y comparativos realizados y los hallazgos identificados, se inicia el modelamiento del proceso de gestión del conocimiento de lecciones aprendidas sobre los procesos de implementación de ERP de cada empresa poseedora de este servicio. Se ajustan los flujos de los procedimientos obtenidos del análisis de resultados de cada empresa con esta incorporación.
- Caracterización propuesta (CEPLA ERP): Se elabora el documento de la
 propuesta de Caracterización estándar del proceso de lecciones aprendidas para
 los procesos de implementación de ERP, en el cual se cita objetivos, alcance,
 mapa conceptual, matriz de enlace del proceso de lecciones aprendidas con los
 procesos de implementación, flujos de los procesos y procedimientos, actividades,
 entradas, salidas, responsables y recursos requeridos.
- Verificación de aplicabilidad y aporte. Se verifica la aplicabilidad y beneficio de la
 caracterización propuesta a través de mediciones cualitativas obtenidas de
 matrices de validación aplicadas en Talleres dirigidos y en Listas de chequeo
 sobre los proyectos seleccionados como referentes de la investigación. Con estas
 técnicas se obtiene información que lleve a validar la proyección de los aportes de
 la incorporación de las lecciones aprendidas y la disminución en la desviación de
 los proyectos como respuesta a la problemática asociada.

Restricciones

- El desarrollo del estudio de la investigación está limitado a la participación de cuatro (4) empresas invitadas. Estas empresas se clasifican en: empresas desarrolladoras de software ERP (SAP, MICROSOFT, SIESA) y proveedoras del servicio de implementación ERP (SAP, SIESA, MQA) que realizan gestión de proyectos.
- Los costos del proyecto son asumidos por los investigadores (estudiantes de la
 escuela) del grupo del proyecto. Estos costos se asocian con maquinaria,
 equipos, materiales, suministros e informáticos, cuya globalización está descrita
 en las tablas 11 y 12 del plan de gerencia su particularidad se encuentra
 relacionada en la "Matriz de análisis de costos detallados del proyecto" anexa a
 este documento (Véase ANEXO K).

Página 4 de 5



- La fecha máxima para entrega del proyecto (Informe de Trabajo e grado y Libro de Gerencia) corresponde al 16 de junio del 2015, de acuerdo al calendario académico de La Escuela.
- La fecha máxima para entrega del pôster y artículo corresponde al 03 de agosto del 2015, de acuerdo al calendario académico de La Escuela.
- No se hará entrega a La Escuela ni a ninguna empresa participante, la información solicitada o generada, los productos particulares o los datos procesados en la investigación, que sean señalados como confidenciales por las empresas invitadas, acogiéndose al manejo establecido en cada convenio de confidencialidad entre La Escuela y las organizaciones y dando cumplimiento a los requerimientos no funcionales del plan de gerencia (RNF01).

Exclusiones

- La investigación de este Trabajo de grado, se dirige al sector de software en Colombia, enfáticamente al grupo de las empresas invitadas.
- El producto final no incluye el diseño de formatos ni herramientas. El detalle de información requerida o desplegadas en estos instrumentos, se describe en las entradas y salidas de los procesos.
- Los procesos y procedimientos para las organizaciones no se documentaran según modelos de cada organización, serán documentados de acuerdo al modelo escogido dentro del trabajo de grado.

Supuestos

- Se cuenta con el apoyo de La Escuela para manejar adecuadamente la confidencialidad de la información recibida de los proyectos de las empresas que participan en el proyecto de investigación, por tratarse de compañías que son competencia en el mercado. De la misma manera se dará el manejo confidencial sobre la información que se genere en la investigación y que sea establecida como tal.
- La muestra de la investigación es de treinta (30) proyectos de implementación ERP. En caso de no contar con la suficiente información en algunos de los

Página 5 de 5



proyectos tomados como base para el estudio, se procede a su reemplazo por otro proyecto del grupo de empresas invitadas que proveen este servicio.

- Los proyectos tomados como base, son fuente confiable para aportar a la caracterización propuesta, de forma que su incorporación a las metodologias de implementación es aplicable y aporta a los proyectos futuros.
- Se cuenta con el tiempo necesario para la ejecución del proyecto de investigación, con el fin de entregar el mismo en el 2015 de acuerdo al cronograma oficial.

Criterios de aceptación del proyecto

- Dar cumplimiento a los requerimientos del Trabajo de grado descritos en el plan de gerencia.
- Validar los instrumentos diseñados para el levantamiento de información de la investigación.
- Verificar la aplicabilidad y aporte de la caracterización propuesta;
- Generar de los productos con las especificaciones y condiciones establecidas por la Unidad de proyectos de La Escuela.

Cierre del proyecto

El proyecto se considera cerrado dando cumplimiento a los siguientes aspectos:

- Cumplimiento de los criterios de aceptación del proyecto.
- Entrega del documento de la Caracterización estándar del proceso de lecciones aprendidas en procesos de implementación de soluciones ERP (CEPLA ERP).
- Entrega de la caracterización del proceso de lecciones aprendidas a nivel empresa.
- Entrega de los entregables académicos
- Actas de aval y entrega de las empresas que reciben productos.

Página 6 de 5

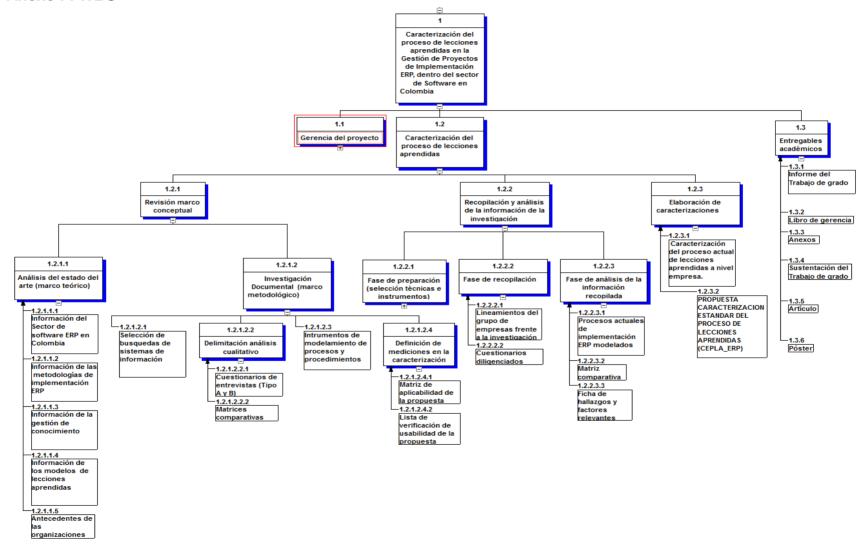


- Actas de aval y entrega de La Escuela.
- Cierre del Plan de gerencia del proyecto y registro de lecciones aprendidas.

Ing. Jame de la Hoz Sponsor del proyecto Delivery Manager SAP Colombia S.A.S.

Página 7 de 5

Anexo F. WBS



Anexo G. Diccionario de la WBS

DICCIONARIO WBS DEL PROYECTO

Caracterización del proceso de lecciones aprendidas en la gestión de proyectos de implementación *ERP*, en un grupo de empresas del sector de software en Colombia.

			sector de sortware en color		
Nivel en la WBS	Código WBS	Tipo de Elemento (Cuenta de control o Entregable)	Nombre del elemento	Objetivo	Responsable
			Caracterización del proceso de	Incluir todo el trabajo necesario para	
			lecciones aprendidas en la gestión	obtener el título de Magister en	Investigadores
			de proyectos de implementación	DYGIP y establecer la viabilidad del	(SoraidaLC),
			ERP , en un grupo de empresas del	proyecto, así como para crear los	(HenryRR)
1	1	Cuenta control	sector de software en Colombia.	entregables requeridos.	
				Gestionar el proyecto, de acuerdo a	
				las mejores practicas de la Gerencia	Gerente del
2	1.1	Cuenta control	Gerencia del Proyecto.	moderna de proyectos.	proyecto.
			,	Dar comienzo al desarrollo del	Gerente del
3	1.1.1	Cuenta control	Iniciación.	proyecto.	proyecto.
				Diligenciar según indicaciones de la	
				ECI, incluir descripción breve de la situación existente en relación al	Gerente del
				problema por resolver o necesidad	
			Anexo A - Ficha de identificación y	por satisfacer y proponer el director	proyecto.
4	1.1.1.1	Entregable.	descripción del proyecto.	del proyecto.	
-	2.2.2.2	Littlegable.	descripcion del proyecto.	Socializar a los inetersados del	
				proyecto, la iniciación formal del	Gerente del
4	1.1.1.2	Entregable.	Carta inicio del proyecto	proyecto.	proyecto.
			, , , , , , , , , , , , , , , , , , ,	Desarrollar la propuesta del trabajo	Gerente del
4	1.1.1.3	Cuenta control	Propuesta del proyecto.	de grado.	proyecto.
5	1.1.1.3.1	Entregable.	Anexo B - Ficha propuesta del proyecto.	Diligenciar la propuesta del trabajo de grado, explicando detalladamente el problema, la justificación del mismo, el diagnostico, antecedentes, identificar el alcance del proyecto, los obejtivos generales y específicos, asi como describir la metodología para la investigación.	Gerente del proyecto.
				Lograr la aceptación del comité	
				evaluador y recibir las	Investigadores
				recomendaciones para ajustar	(SoraidaLC), (HenryRR)
5	1.1.1.3.2	Entregable.	Sustentación de la propuesta.	entrega final del anexo B.	(Helliykk)
				Definir el alcance, tiempo y costo bajo	Gerente del
				los estandares de calidad para el	proyecto.
3	1.1.2	Cuenta control	Planeación.	proyecto.	. ,
				Establecer los diferentes paquetes de	
				trabajo y las diferentes actividades	
				que se llevaran a cabo, los paquetes	
				de trabajo, las cuentas de control, estimar los tiempos de ejecución de	Gerente del
				los mismos, secuenciar las	proyecto.
				actividades, asignar los recursos y	
				estimar los costos del proyecto.	
4	1.1.2.1	Entregable.	Cronograma del Trabajo de grado.	Definir la línea base del tiempo.	
	_		0		Investigadores
			Plan de gerencia (Versión	Desarrollar el ejercicio gerencial del	(SoraidaLC),
4	1.1.2.2	Entregable.	Preliminar)	trabajo de grado llevado a cabo.	(HenryRR)
				Lograr la aceptación del comité	
				evaluador y recibir las	Investigadores
				recomendaciones para ajustar	(SoraidaLC),
4	1.1.2.3	Entregable.	Sustentación plan de gerencia.	entrega final del plan de gerencia.	(HenryRR)

		1			
2	1.2	Cuenta control	Caracterización del proceso de lecciones aprendidas.	Caracterizar el proceso de lecciones aprendidas en la gestión de proyectos de implementación de soluciones ERP, en un grupo de empresas del sector de software en Colombia.	Investigadores (SoraidaLC), (HenryRR)
	1.2	Cuenta control	lecciones aprendidas.		
				Levantar infromación teorica y	
				metodologica frente a la tematica	
				planteada en el sector de software	Investigador
3	1.2.1	Cuenta control	Revisión marco conceptual.	ERP.	(HenryRR)
4	1.2.1.1	Cuenta control	Análisis del estado del arte (Marco teórico)	Conocer el estado del arte actual, con el fin de incorporar y complementar.	Investigador (HenryRR)
				Consultar y anlaizar fuentes	
			Información del sector de sofware	localizadas del sector de las casas de	Investigador
5	1.2.1.1.1	Entregable.	ERP en Colombia	software de ERP en Colombia.	(HenryRR)
				Revisar y comprarar las diferentes	
			Información de las metodologías de	metodologías de implementación de	Investigador
5	1.2.1.1.2	Entregable.	implementación ERP.	ERP de las empresas invitadas.	(HenryRR)
				Consultar y analizar la información,	, , ,
				recopilar infromación de las fuentes	
			Información de la gestión de	consultadas que sirvan como base	Investigador
5	1.2.1.1.3	Entregable.	conocimiento.	para la gestión del conocimineto.	(HenryRR)
	1.2.1.1.5	Littlegable.	conocimiento.	Consultar y analizar la información de	(Herrityttit)
				,	
			Later and the later and tall and the	las fuentes consultadas, que sirvan	
			Información de los modelos de	como base para la definición del	Investigador
5	1.2.1.1.4	Entregable.	lecciones aprendidas.	modelo de lecciones aprendidas.	(HenryRR)
5	1.2.1.1.5	Entregable.	Antecedentes de las organizaciones.	Describir el marco de referencia del proyecto, entorno a los aspectos que lo rodean (circunstancias y problematicas).	Investigadores (SoraidaLC), (HenryRR)
4	1.2.1.2	Cuenta control	Investigación documental (Marco metodológico).	Ejecutar procedimientos para el análisis de cada uno de los objetivos específicos de la investigación del trabajo de grado y seleccionar las técnicas e instrumentos para cada procedimiento de análisis dentro del marco metodológico.	Investigador (HenryRR)
				Planear y definir de los diferentes	
	1		Selección de busquedas de sistemas	sistemas cuales aplican al trabajo de	Investigador
5	1.2.1.2.1	Entregable.	de información.	investigación.	(SoraidaLC)
5	1.2.1.2.2	Entregable.	Delimitación análisis cualitativo.	Definir los instrumentos que van a ser usados en el marco metodológico. Definir los cuestionarios, preguntas	Investigador (SoraidaLC)
6	1.2.1.2.2.1	Entregable.	Cuestionarios	abiertas y cerradas con el fin de poder ejecutar posteriormenete con los lideres estratégicos y funcionales para encontrar hallazgos.	Investigador (SoraidaLC)
0	1.2.1.2.2.1	Littlegable.	Cuestionarios	Definir el modelo de encuestas a	(Suraitiality)
				realizar, para ser desarrolladas con los interesados del proyecto, con el fin de poder establecer los diferentes	
				escenarios del problema para cada	Investigador
6	1.2.1.2.2.2	Entregable.	Encuestas	empresa invitada.	(SoraidaLC)
					Investigador
6	1.2.1.2.2.3	Entregable.	Matrices Comparativas.	Definir las matrices de comparación.	(SoraidaLC)

				Finalizar la planeación del proyecto,	
				sensibilizar a los interesados del	Gerente del
				proyecto del compromiso adquirido	
				con el inicio del proyecto, formalizar	proyecto.
4	1.1.2.4	Entregable.	Acta del Kick Off.	el inicio de la ejecución.	
				Realizar seguimiento y medición del	
				avance del proyecto, identificar	
				desviaciones respecto a la planeación	Gerente del
				original y definir planes de acción	proyecto.
				para tomar acciones que regrese a la	
3	1.1.3	Cuenta control	Seguimiento y control	normalidad el estado del proyecto.	
			,	Desarrollar de acuerdo a los	
				estandares de EVM y ES el informe de	
				desempeño del proyecto. En el	Gerente del
				mismo se incluye seguimineto al	proyecto.
4	1.1.3.1	Entregable.	Informes de avance y desempeño	alcance, a los costos y al cronograma.	
			,	Desarrollar de acuero al vance de las	
		1		sesiones de trabajo, el acta	
				correspondiente, donde se evidencie	Documentador
				el alcance, los objetivos, las	del proyecto.
				concluisones de cada sesión y las	aci proyecto.
4	1.1.3.2	Entregable.	Actas de sesiones.	lecciones aprendidas.	
	1.1.3.2	Littlegable.	Actus de sesiones.	Entregar el informe de cierre de esta	
				etapa, incluye el libro de Gerencia del	Gerente del
				proyecto y la sustentación, asi como	proyecto.
3	1.1.4	Cuenta control	Cierre	las lecciones aprendidas.	proyecto.
	1.1.4	Cuenta control	Cierre	Aprobación del plan de gerencia del	Gerente del
4	1.1.4.1	Entregable.	Plan de Gerencia (Versión Final)	Trabajo de grado.	proyecto.
- 4	1.1.4.1	Littlegable.	Fian de Gerencia (Version i mai)	Trabajo de grado.	Investigadores
					(SoraidaLC),
4	1.1.4.2	Cuenta control	Entregables académicos		(HenryRR)
4	1.1.4.2	Cuenta control	Entregables academicos	Desarrollar el informe y entregar al	(Helliykk)
				director del trabajo de grado donde	
				se muestre lo desarrollado por el	
				equipo del proyecto, con el fin de	
				poder hacer los ajustes	Investigador
5	11421	Entrogable	Informa dal trabajo do grado	recomendados.	· ·
3	1.1.4.2.1	Entregable.	Informe del trabajo de grado.	Elaborar de forma progresiva,	(HenryRR)
				ordenada y especifica e incorporar el	Investigadores
					(SoraidaLC),
F	11422	Entrogable	Libro do Gorancia	desarrollo del ejercicio gerencial del	(HenryRR)
5	1.1.4.2.2	Entregable.	Libro de Gerencia	Trabajo de grado. Elaborar los soportes anexos, de	
				'	
				acuerdo a los etablecido por las directrices de la ECI en cada uno de	Invoction dos
-	11433	Entrogable	Anovos		Investigador
5	1.1.4.2.3	Entregable.	Anexos	los diferentes anexos.	(HenryRR)
				Realizar la socialización del trabajo de	lava et == .1
				grado a los miembros del comité de	Investigadores
				trabajos de grado, obtener sus	(SoraidaLC),
_		Enter and t	Contract of the delivery	recomendaciones para posteriores	(HenryRR)
5	1.1.4.2.4	Entregable.	Sustentación del Trabajo de grado.	ajustes y entrega final.	
				Elaborar y desarrollar artículo corto,	l
				relacionado con el desarrollo de la	Investigadores
		1		investigación para su posterior	(SoraidaLC),
				publicación, según propuesta de la	(HenryRR)
5	1.1.4.2.5	Entregable.	Artículo	ECI.	
				Diseñar e imprimir póster relacionado	
				con el desarrollo de la investigación,	Investigadores
				para ser expuesto en las instalaciones	(SoraidaLC),
				de la ECI, con el fin de socializar el	(HenryRR)
	1			resultado de la investigación del	(Hemytti)

			Instrumento de modelamiento de	Definir estructura y contenido para	Investigador
5	1.2.1.2.3	Entregable.	procesos y procedimientos.	los procesos y procedimientos.	(SoraidaLC)
	1.2.2.2.3		Definición de mediciones en la	Establecer los metodos de medición y	Investigador
5	1.2.1.2.4	Cuenta control	caracterización.	la aplicabilidad de los mismos.	(HenryRR)
	1.2.1.2.4	Cacinta control	caracterization.	Definir indicadores de superación de	(Herriyitit)
				las problemáticas de implementación	
			Matrices de validación de beneficios	ERP, con el fin de su posterior	Investigador
6	1.2.1.2.4.1	Entregable.	sobre los proyectos de referencia.	seguimiento.	(SoraidaLC)
	11212121412	Entregable.	Indicadores de validación de	seguimento.	(Sorarauze)
			instrumentos de recolección de	Definir indicadores de validación, con	Investigador
6	1.2.1.2.4.2	Entregable.	información.	el fin de su posterior seguimiento.	(SoraidaLC)
				Desarrollar listas de verificación para	(001010000)
			Listas de verificación de la	validar la aplicabilidad de los	
			aplicabilidad de lecciones	procesos de lecciones aprendidas, en	
			aprendidas en procesos de	los procesos de implementación de	Investigador
6	1.2.1.2.4.3	Entregable.	implementación.	ERP.	(SoraidaLC)
			, and the second	Recolectar información de las	(
				empresas, de acuerdo a las fases	
	1		Recopilación y análisis de la	establecidas en el proyecto de	Investigador
3	1.2.2	Cuenta control	información de la investigación.	investigación.	(SoraidaLC)
				Seleccionar y construir los	,
			Fase de preparación (Selección	instrumentos para la recolección y	Investigador
4	1.2.2.1	Cuenta control	tecnicas e instrumentos).	análisis.	(SoraidaLC)
			,		Investigadores
			Técnicas e instrumentos	Seleccionar tecnicas e instrumentos	(SoraidaLC),
5	1.2.2.1.1	Entregable.	seleccionados para la recopilación.	de reolección.	(HenryRR)
					Investigadores
			Instrumentos seleccionados -	Construir instrumentos para análisis	(SoraidaLC),
5	1.2.2.1.2	Entregable.	Análisis cualitativos.	cualitativo.	(HenryRR)
			Instrumentos seleccionados -	Construir instrumentos para análisis	Investigador
5	1.2.3.1.3	Entregable.	Análisis comparativo.	comparativo.	(HenryRR)
			Instrumentos seleccionados -		
			Modelamiento de procesos y	Construir modelos y procesos	Investigador
5	1.2.3.1.4	Entregable.	procedimientos.	administrativos.	(HenryRR)
			Instrumentos de recolección de	Validación de los instrumentos	Investigador
5	1.2.3.1.5	Entregable.	información validados.	construidos.	(HenryRR)
				Recolectar información de las	Investigadores
				empresas, de acuerdo a las fases	(SoraidaLC),
				establecidas en el proyecto de	(HenryRR)
4	1.2.2.2	Cuenta control	Fase de recopilación.	investigación.	
	1			Registrar politcias y condiciones	Investigadores
			Lineamientos frente a la	dadas por las organziaciones frente a	(SoraidaLC),
5	1.2.2.2.1	Entregable.	investigación.	los procesos de implementación.	(HenryRR)
	1			Llevar a cabo las entrevistas con cada	Investigadores
	1			uno de los interesados del proyecto	(SoraidaLC),
-	4222	Entropy	Figure 4.11 and 1.11	en las empresas seleccionadas del	(HenryRR)
5	1.2.2.2.2	Entregable.	Encuestas diligenciadas.	sector de software <i>ERP</i> .	
	1			Desarrollar los cuestionarios en cada	Investigadores
-	12222	Entro gold -	Cupationariae dili	una de las empresa seleccionadas	(SoraidaLC),
5	1.2.2.2.3	Entregable.	Cuestionarios diligenciados.	para la investigación.	(HenryRR)
	1			Flahaway la madalasi 4 a da masa a con	Investigadores
-	12224	Entro gold -	Madalasián da pre	Elaborar la modelación de procesos	(SoraidaLC),
5	1.2.2.2.4	Entregable.	Modelación de procesos actuales.	actuales.	(HenryRR)
4	1222	Cuanta	Fase de analisis de la información	Analizar y registrar la información	Investigador
4	1.2.2.3	Cuenta control	recopilada.	recopilada.	(HenryRR)

	1				
				Analizar matrices diligenciadas para	Investigador
5	1.2.2.3.1	Entregable.	Matrices comparativas diligenciadas.	comparar la infomracióm recopilada.	(HenryRR)
			Modelación de procedimientos	Definir modelos de procedimientos	Investigador
5	1.2.2.3.2	Entregable.	actuales.	actuales de implementación.	(HenryRR)
				Elaborar reporte de hallazgos de la	Investigador
5	1.2.2.3.3	Entregable.	Reporte de hallazgos.	información recopilada.	(HenryRR)
				Desarrollar el informe consolidado de	Investigadores
				la investigación, desarrollar las	(SoraidaLC),
				caracterizaciones y presentar el	(HenryRR)
3	1.2.3	Cuenta control	Elaboración de caracterizaciones.	informe.	(Helliyitt)
				Desarrollar proceso de	Investigadores
				caracterización de lecciones	(SoraidaLC),
			Caracterización del proceso de	aprendidas en la gestión de proyectos	(HenryRR)
4	1.2.3.1	Entregable.	lecciones aprendidas.	de implementación <i>ERP</i> .	(Helliykk)
				Elaborar informe de la propuesta de	
				caracterización de lecciones	Investigadores
				aprendidas en la Gestión de	(SoraidaLC),
			Propuesta caracterización estandar	proyectos de implementación ERP,	(HenryRR)
			del proceso de lecciones	de acuerdo con el resultado de la	(Helliykk)
4	1.2.3.2	Cuenta control	aprendidas.	investigación.	
					Investigadores
					(SoraidaLC),
5	1.2.3.2.1	Entregable.	Documento impreso propuesta.	Entregar propuesta impresa.	(HenryRR)
				Desarrollar propuesta Helpdesk para	Investigadores
				recopilar lecciones aprendidas en la	(SoraidaLC),
				gestión de proyectos de	(HenryRR)
5	1.2.3.2.2	Entregable.	Documento Helpdesk propuesta.	implementación ERP .	(пешукк)
					Investigadores
			Verificación de aplicabilidad y	Verificar la aplicabilidad y aporte de	(SoraidaLC),
4	1.2.3.3	Cuenta control	aporte.	la propuesta.	(HenryRR)
					Investigadores
			Listas de verificación validadas en		(SoraidaLC),
5	1.2.3.3.1	Entregable.	talleres dirigidos.	Realizar validación de la propuesta.	(HenryRR)
					Investigadores
			Matrices de validación de beneficios	Generar las metricas de validación	(SoraidaLC),
5	1.2.3.3.2	Entregable.	sobre los proyectos de referencia.	asociadas con la propuesta.	(HenryRR)

Fuente: Autor.

Anexo H. Matríz de responsabilidades

R	Responsable				MATE	RIZ DE ASIGI	NACIÓN DE RES	PONSABILIDAD	ES			
Α	Rinde cuentas		Caracterización o	del proceso d	e lecciones ap	rendidas en la	a gestión de proye	ctos de implement	tación <i>ERP</i> , en u	n grupo de en	npresas del	
С	Consultado			INTERESADOS								
ı	Informado		Director del Trabajo de grado	Asesores	Comité de trabajos de grado	Gerente de proyecto	Patrocinador	Investigador (SoraidaLC)	Investigador (HenryRR)	Líderes estratégicos	Líderes Funcionale	
1 1.1	1	Caracterización del proceso de lecciones aprendidas en la gestión de proyectos de implementación <i>ERP</i> , en un grupo de empresas del sector de software en Colombia.	C	С	ı	А	ı	R	R	ı	1	
		Gerencia del Proyecto.	l l	I	ı	R	I	Α	Α	I	I	
	1.1.1	Iniciación.	1	I	1	R	I	Α	Α	1	I	
	1.1.1.3	Propuesta del proyecto.	С	С	1	R	I	Α	Α	1	1	
	1.1.2	Planeación.	С	С	1	R	I	Α	Α	I	1	
	1.1.3	Seguimiento y control	1	I	1	R	I	Α	Α	1	I	
С	1.1.4	Cierre	1		1	R	I	Α	Α	I	I	
Ü	1.1.4.2	Entregables académicos	1	I	1	С	I	R	R	1	I	
E N	1.2	Caracterización del proceso de lecciones aprendidas.	С	I	1	А	I	R	R	ı	ı	
T A	1.2.1	Revisión marco conceptual.	С	С	I	I	ı	А	R	ı	ı	
S D	1.2.1.1	Análisis del estado del arte (Marco teórico)	С	С	1	1	1	С	R	ı	ı	
E	1.2.1.2	Investigación documental (Marco metodológico).	С	С	ı	С	I	А	R	ı	1	
C O N	1.2.1.2.4	Definición de mediciones en la caracterización.	С	С	I	С	С	С	R	С	С	
T R O	1.2.2	Recopilación y análisis de la información de la investigación.	С	С	ı	ı	С	R	R	С	С	
L	1.2.2.1	Fase de preparación (Selección tecnicas e instrumentos).	С	С	ı	I	ı	1	R	С	С	
	1.2.2.2	Fase de recopilación.	ı	1	ı	1	С	R	R	С	С	
	1.2.2.3	Fase de analisis de la información recopilada.	С	С	1	ı	ı	R	R	С	С	
	1.2.3	Elaboración de caracetrizaciones.	С	С	I	I	С	R	А	С	С	
	1.2.3.2	Propuesta caracterización estandar del proceso de lecciones aprendidas.	С	С	1	ı	I	R	R	ı	ı	
	1.2.3.3	Verificación de aplicabilidad y aporte.	I	I	I	С	I	А	R	С	С	

Anexo I. Matríz de comunicaciones

PLAN DE COMUNICACIONES

Caracterización del proceso de lecciones aprendidas en la gestión de proyectos de implementación *ERP*, en un grupo de empresas del sector de software en Colombia.

No.	Mensaje a comunicar	Entre q	uienes	Forma / Medio para	Frecuencia de la	Forma de asegurar la comunicación y el	
NO.	mensaje a comunical	Emisor	comunicació		comunicación	mensaje	
1	Formalización del inicio del trabajo de grado	Gerente / Investigadores	Patrocinador/ Líderes estratégicos/Dir ector/Comité	Formal - Comunicación escrita	Una sola vez, al inicio del trabajo de grado	Documento firmado	
2	Nombramiento del Investigadores del trabajo de grado, con sus roles	Gerente / Investigadores	Patrocinador/ Líderes estratégicos/Dir ector/Comité	Formal - Comunicación escrita	Una sola vez, al inicio del trabajo de grado	Documento firmado	
3	Requerimientos	Empresas / Director	Gerente / Investigadores	Formal - Comunicación escrita	Durante el desarrollo del trabajo de grado	Documento firmado	
7	Avance del trabajo de grado	Investigadores	Director / Gerente	Formal - Comunicación escrita, presentación en reunión de seguimiento	Semanal	Presentación, Informe, Correo electrónico	
11	Acciones correctivas necesarias	Investigadores / Gerente	Director / Patrocinador	Formal - registro escrito de acciones correctivas	Semanal	Correo electrónico, reunión sistemática	
8	Estado del trabajo de grado	Gerente / Investigadores	Patrocinador/ Líderes estratégicos/Líd eres técnicos	Formal - Comunicación escrita, presentación en reunión sistemática	Semanal	Presentación, Informe, Correo electrónico	
12	Análisis de impacto de los cambios	Investigadores / Gerente	Director / Patrocinador e	Formal - registro escrito de impactos	Cuando sea requerido	Informe, Correo electrónico	

PLAN DE COMUNICACIONES

Caracterización del proceso de lecciones aprendidas en la gestión de proyectos de implementación *ERP*, en un grupo de empresas del sector de software en Colombia.

		_		_		
No.	Mensaje a comunicar	Entre quienes		Forma / Medio para comunicar el	Frecuencia de la	Forma de asegurar la comunicación y el
140.	mensaje a comanica	Emisor	Receptor	mensaje	comunicación	mensaje
13	Solicitudes de cambio	Gerente	Director / Comité de cambios.	Formal - Solicitud de cambio	Cuando sea requerido	Documento escrito
9	Presentación del producto del trabajo de grado	Gerente / Investigadores	Comité / Patrocinador / Director	Formal - Comunicación escrita, presentación en reunión	Dos veces posterior al desarrollo del trabajo de grado	Documento escrito
14	Comentarios, recomendaciones al trabajo de grado.	Director	Gerente / Investigadores	Informal - conversación	Durante el desarrollo del trabajo de grado	Conversación, notas, correo electrónico
4	Aceptación del producto del trabajo de grado	Patrocinador / Comité	Gerente / Investigadores	Formal - Comunicación escrita	Una sola vez al obtener aprobación del trabajo de grado	Documento escrito / Correo electrónico
5	Cierre formal del trabajo de grado	Gerente	Patrocinador / Líderes estratégicos / Comité	Formal - Comunicación escrita	Una sola vez al finalizar el trabajo de grado	Documento escrito
6	Fecha de Grado	Comité	Investigadores / Gerente /	Formal - Comunicación escrita	Una sola vez al aprobar el trabajo de grado	Correo electrónico

Anexo J. Acta Kick off



PLAN DE GERENCIA DEL PROYECTO ACTA SESION KICK OFF



Proyecto: Caracterización del proceso de lecciones aprendidas en la gestión de proyectos de implementación ERP, en un grupo de empresas del sector de software en Colombi				
Organización:	SAP COLOMBIA	Area Coordinadora:	Unidad de Proyectos – Escuela Colombiana de Ingeniería (ECI)	

	INFORM	ACION DE LA	SESION	
Hora:	5:00 p.m.		Fecha:	2014, Diciembre 16
Lugar:	SAP Colombia			
Área que Convoca:	Gerencia del Proyecto		<i>U</i> -	
Periodo	Kick off del proyecto	Proceso:	Presentacio	ón del Kick off del proyecto

Se presenta el plan de gerencia del proyecto (versión 5.0) a la organización donde se detalla:

- Antecedentes del proyecto
- Información general del proyecto (razón de ser, propósito, proyecto)
- Alineación estratégica del proyecto con la organización (IAEP)
- WBS del provecto
- Productos a generar (Entregables de la WBS del proyecto)
- · Carta de Inicio del proyecto
- Declaración de Alcance
- Matriz de Comunicaciones
- Cronograma
- · Desarrollo del proyecto
 - o Fases del proyecto
 - o Gestión sobre cada fase (proceso) del proyecto
 - o Soportes de la gestión del proyecto

Productos de la presentación y entrega de la versión actual del plan de gerencia del proyecto, se aceptan los objetivos propuestos, el alcance presentado y se respalda la participación en las actividades planeadas del mismo. El sponsor del proyecto, es quien dará la aceptación y aval de los productos (entregables) presentados en la declaración de alcance y participará de las sesiones de seguimiento del proyecto.

FIRMAS ASISTENTES							
Nombre	Role	Entidad	Firma				
Ing. Jaime de la Hoz	Sponsor del proyecto	Delivery Execution Head LAC North SAP Colombia	29!)				
Ing. Soraida Ledesma C	Gerente del proyecto	ECI					

ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO UNIDAD DE PROYECTOS MAESTRÍA EN DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS BOGOTÁ, 2015

Fuente: Autor.

Anexo K. Actas sesiones con el director

ACTA DE REUNIÓN SP-0001								
Hora:	3:00 p.m.	Fecha:	2014-10-03					
Lugar:	ECI (Unidad de Proyectos)	Tipo de Sesión:						
Área que Convoca:	Estudiantes miembros del grupo de tr Giraldo)	Estudiantes miembros del grupo de trabajo, Director asignado (Germán Giraldo)						
Periodo	Iniciación							
Proceso:	Anexo B							
Objetivo:	Objetivo: Presentar avance del ANEXO B – Revisión de la estructura y la propuesta para el trabajo de grado.							

DESARROLLO DE LA SESIÓN

Agenda:

- 1. Verificación Quorum
- 2. Revisión y Detalle de Compromisos previos
- 3. Inquietudes y Aclaraciones
- 4. Planeación y/o Avance de trabajos del Periodo
- 5. Conclusiones

Desarrollo:

1. Verificación Quorum

Asisten los convocados.

2. Revisión de Compromisos previos

Se revisa frente a la propuesta presentada en la primera entrega, el nombre del trabajo de grado propuesto es muy corto el alcance, la palabra protocolo debe cambiarse por CARACTERIZACIÓN.

3. <u>Inquietudes y Aclaraciones</u>

Para cada uno de los diferentes apartados del ANEXO B, la dirección del trabajo de grado propone que se haga ajustes, se delimite el alcance de la propuesta de trabajo de grado, hasta donde se va a realizar, cuales son los entregables del trabajo de grado.

4. Planeación y/o Avance de trabajos del Periodo

Se presenta avance del ANEXO B propuesta de trabajo de grado.

5. Conclusiones

Se recomienda realizar los ajustes, enviar por correo para revisión.

			TRABAJOS EN	CURSO				
No. Activio	lad	Estado	Actividad			Consideracione	es	
1.		Desarrollar	ANEXO B		Versiór	n 1.0		
			COMPROMIS	SOS				
No. Compromisos			omisos / tareas	Respons	sables	Fechas Entrega Inicial	Ent	chas trega inal
Generar nueva versión comentarios.		rsión para envió, según	Soraida /	Henry	Octubre de 2014		ubre 2014	
		_						
		R	ESULTADOS OBTENID	-	iodo)			
			FIRMA ASISTE	NIES				Fir
Nombre			Rol	Rol		Entidad		ma
Germán (Giral	do	Director trabajo d	Director trabajo de grado		ECI		
Soraida Ledesma Cogua		Gerente proyecto	Gerente proyecto		ECI			
Henry Ruiz Rojas		Documentador		ECI				
					ECI			
Próxima reunión		Fecha		Hor	a		Lu ga r	

ACTA DE REUNIÓN SP-0002						
Hora:	5:00 p.m. Fecha: 201					
Lugar:	Salón de reuniones cl 102 Tipo de Sesión: Asesoría					
Área que Convoca:	Estudiantes miembros del grupo de trabajo, Director asignado (Germán Giraldo)					
Periodo	Iniciación					
Proceso:	Anexo B					
Objetivo: Asesoría para realizar ajustes en lo que respecta a metodología del de lecciones aprendidas.						
,						

Agenda:

- 6. Verificación Quorum
- 7. Revisión y Detalle de Compromisos previos
- 8. Inquietudes y Aclaraciones
- 9. Planeación y/o Avance de trabajos del Periodo
- 10. Conclusiones

Desarrollo:

6. Verificación Quorum

Asisten los convocados. (Maria Eugenia, Soraida, Henry)

7. Revisión de Compromisos previos

Se revisa frente a la propuesta presentada en la primera entrega, el nombre del trabajo de grado propuesto es muy corto el alcance, la palabra protocolo debe cambiarse por CARACTERIZACIÓN.

8. Inquietudes y Aclaraciones

Para cada uno de los diferentes apartados del ANEXO B, la asesora metodológica propone revisar y validar para los nuevos proyectos, como toman LAS LECCIONES APRENDIDAS. Debe haber un cambio del proyecto 1 al proyecto 2, se debe garantizar el encadenamiento.

Como logrando el objetivo se impacta la problemática.

Objetivo general se debe ampliar, ya que estamos caracterizando el proceso. Además del descriptivo, debemos pasar a Propositivo.

Lo anterior debido a que vamos a entregar.

Diseño de la propuesta de un modelo estándar a partir de la caracterización realizada en tantas empresas.

MODELO ESTANDAR DE IMPLEMNETACIÓN.

9. Planeación y/o Avance de trabajos del Periodo

Se presenta avance del ANEXO B propuesta de trabajo de grado.

MODELO incluye...

componentes son:

Nociones y teorías.

Qué y Cómo (Cómo se relacionan los elementos).

Los aportes claves son las interacciones entre FASE y FASE vs las lecciones aprendidas.

Cómo se relacionan... en cada fase salen, como afectan la otra fase o las dejo y las recopilo y las comparto distribuyo, etc.

10. Conclusiones

Se recomienda realizar los ajustes, enviar por correo para revisión. Los formatos deben ser agiles, hábiles, de fácil comprensión.

Pauta Metodológica.... se recomienda que el responsable de cada proceso sea.... el director de consultoría... etc. etc.

La asesora recomienda revisar y envía por correo articulo para revisión:

Agencia américa de cooperación UsAIC

Agencia alemana GIZ Agencia alemana de cooperación

Como se gestionan las lecciones aprendidas.... "Aprendizaje organizacional, aprendizaje de proyectos, encadenamiento de proyectos"

TRABAJOS EN CURSO							
No. Actividad	d Estado		Actividad	Co	Consideraciones		
1.	Ajustar y desarrollar.	ANEX	ОВ	Versión 2.0			
2.							
3.							
COMPROMISOS							
No.	Compromisos / tar	eas	Responsables	Fechas Entrega Inicial	Fechas Entrega Final	Estado	

Generar nueva versión para envió, según comentarios.		Soraida / Henry	Octu 2014		Octubre de 2014	
		FIRMA ASISTENTES				
Nombre		Rol		Entidad		Fir ma
Maria Eugenia		Asesora metodológica trabajo de grado	del	ECI		
Soraida Ledesma Cogua		Gerente proyecto		ECI		
Henry Rui	iz Rojas	Documentador		ECI		
				ECI		
Próxima reunión		Fecha		Hora		Lu ga r

ACTA DE REUNIÓN SP-0004						
Hora:	3:00 p.m.	Fecha:	2015-01-30			
Lugar:	Unidad de proyectos ECI	Tipo de Sesión:	Revisión			
Área que Convoca:	Estudiantes miembros del grupo de trabajo, Director asignado (Germán Giraldo)					
Periodo	Ejecución					
Proceso:	Trabajo de grado					
Objetivo:	Confirmar asesor externo experto en mercados, validar avance del trabajo.					

Agenda:

- 11. Verificación Quorum
- 12. Revisión y Detalle de Compromisos previos
- 13. Inquietudes y Aclaraciones
- 14. Planeación y/o Avance de trabajos del Periodo
- 15. Conclusiones

Desarrollo:

11. Verificación Quorum

Asisten los convocados.

12. Revisión de Compromisos previos

Validación solicitud de asesoría para el trabajo de grado.

Ya fue aprobada, falta ejecutar con Javier Ramirez, está pendiente definir fechas de la asesoría.

13. <u>Inquietudes y Aclaraciones</u>

Se requiere que al final de las sesiones de asesoría, se elaboren actas donde quede consignado lo realizado.

14. Planeación y/o Avance de trabajos del Periodo

Asociaciones, sector.

7.3.3 Revisar después de recopilar la información, de ahí en adelante son HALLAZGOS. Revisar y ajustar.

Las entrevistas cuestionarios, el propósito no es llevar a DIAGNOSTICAR.

Si no hay documentado, puede que existan formas de hacerlo.... es preguntar cómo se gestiona. Al final nosotros diagramamos.

German recomienda revisar el marco teórico del trabajo.

Revisar en ambos trabajos de grado para validar que preguntas se pueden hacer.

Revisar en el artículo enviado por German en el ABSTRACT hay 2 modelos.

15. Conclusiones

Después dela investigación de campo, incorporar FACTORES CRITICOS y FACTORES DE ÉXITO de los proyectos

Se recoge en la caracterización y en los artículos queda muy bien.

En cuanto al proceso de lecciones aprendidas. OJO esto que quede en las mismas entrevistas y cuestionarios.

TRABAJOS EN CURSO							
No. Actividad	Estado	Actividad	Consideraciones				
1.	Ajustar y desarrollar.	Ejecución trabajo de grado	Versión 2.0				
2.							
3.							

COMPROMISOS

No.	Compromisos / tareas	Responsables	Fechas Entrega Inicial	Fechas Entrega Final
1	Generar nueva versión para envió, según comentarios, incluir normas y forma del documento.	Soraida / Henry	Enero 30 de 2015	Febrero 5 de 2015
2	Revisar en el artículo enviado por German en el ABSTRACT hay 2 modelos.	Soraida / Henry	Enero 30 de 2015	Febrero 5 de 2015

	RESULTADOS OBTENID	OS (del Periodo)	
Compromiso/ Entregable/ Producto	Det	talle	Versión

Avance del trabajo	Mejora conti	nua del documento del tra	bajo.		02	
	LECC	IONES APRENDIDAS (de	l Perio	odo)		
Tipo Situación Situación Lecció			Lección	1		
			Incorporar al documento norm técnicas, permite optimizar el de la ejecución.			
		FIRMA ASISTENTES				
Nombre		Rol		Entidad		Firm a
German Giraldo		Director del trabajo de grado		ECI		
Soraida Ledesma Cogua		Gerente proyecto		ECI		
Henry Ruiz Rojas		Documentador		ECI		
				ECI		
Próxima reunión		Fecha		Hora		Lug ar

ACTA DE REUNIÓN SP-0008						
Hora:	3:00 p.m.	Fecha:	2015-03-27			
Lugar:	Unidad de proyectos ECI	Tipo de Sesión:	Revisión			
Área que Convoca:	Estudiantes miembros del grupo de trabajo, Director asignado (Germán Giraldo)					
Periodo	Ejecución					
Proceso:	Trabajo de grado					
Objetivo:	Validar avance del trabajo. Solicitar cambio del alcance.					

Agenda:

- 16. Verificación Quorum
- 17. Revisión y Detalle de Compromisos previos
- 18. Inquietudes y Aclaraciones
- 19. Planeación y/o Avance de trabajos del Periodo
- 20. Conclusiones

Desarrollo:

16. Verificación Quorum

Asisten los convocados.

17. Revisión de Compromisos previos

18. <u>Inquietudes y Aclaraciones</u>

19. Planeación y/o Avance de trabajos del Periodo

Hay desviaciones para regresar al plan original.

Si es necesario llenar los cuestionarios.

8 entrevistas para el formulario A

20 entrevistas para el formulario B

Es decir que cada miembro del grupo 4 del A y 10 entrevistas del B

La semana santa tenemos que cerrar el tema de las entrevistas.

Hasta donde debe detallarse el proceso actual.

No llegar hasta el nivel de PROCEDIMIENTOS

Llegar a actividades macaros.

Entradas y salidas con una pequeña descripción.

Llevar al mismo nivel de forma general.

FERENTE AL TEMA DE LA CARACTERIZACIÓN:

Metodologías de implementación de referencia

Hacerlo desde las empresas autorizadas y con las entrevista como base de conocimiento

El proceso de implementación más GENERAL (De lo actual).

Para el proceso de LECCIONIES APRENDIDAS solo mostrar LA PROPUESTA AL DETALLE.

Si se va a estructurar el proceso, solo reflejar.

El objetivo de trabajo NO es caracterizar el proceso de Gerencia de Proyectos de SAP.

Hasta donde podemos reflejar en el punto de la presentación.

Para el tema de la PROPUESTA DE CARACTERIZACIÓN existen unos indicadores de aplicabilidad, validez.

OJO: En asesoría con Javier de mercados, se hizo un ajuste del indicador.

Con Javier se definió, hacer levantamiento de la información, sacar el análisis, sacar la propuesta de lecciones aprendidas.

No involucrar los provectos.

Tomar la información de los 30 proyectos aplicando.

VERIFICACIÓN.

<u>Hacer la solicitud de cambio. Pasar de validación a VERIFICACIÓN de la aplicabilidad en los proyectos.</u> En la usabilidad solo se ha dicho verificar y hacer uso de juicio de expertos a atraves de grupos.

Se va a llevar a rigor a grupos, cada uno lo puede hacer por separado y que nos entreguen el *feed back* de lo que se hace en la implementación de proyectos.

Expertos 3 o 4 lo que mejor sería en la misma solicitud de cambio, justificar en el alcance.

Es más conveniente tener los expertos por separado y que nos den *feed back* y con base en las respuestas, sacar un valor cualitativo.

Cubrimos el XX % basado en esta herramienta.

TALLER O DELPHI.

Tomar el proceso de los proyectos y establecer una CATEGORIA DE EVENTOS y validar la aplicabilidad.

Verificación SI respecto al proceso de lecciones aprendidas.

Enviar a los entrevistados por correo y que ellos nos den feedback.

Describir que se tomaron los proyectos xxx de las compañías tomadas, donde existen tales tipos y para tal caso se expusieron.

Hacer una lista de los que sí. Entrevistados 1 al xxx y en un anexo B Mostrar los que si autorizaron.... (En el anexo tal xxx se muestra los que si autorizaron.....).

20. Conclusiones

No involucrar los proyectos.

Tomar la información de los 30 proyectos aplicando.

VERIFICACIÓN.

Hacer la solicitud de cambio. Pasar de validación a VERIFICACIÓN de la aplicabilidad en los proyectos. En la usabilidad solo se ha dicho verificar y hacer uso de juicio de expertos a atraves de grupos.

La entrega de Mayo 8 de 2015 es a German con el libro de trabajo de grado Junio 5 German nos retorna los comentarios.

Junio 16 de 2015 es entrega a Jurado, el jurado dice si se pasa a sustentar.

NO HAY SEGUNDO EVALUADOR

Son 2 jurados, ellos no dan feedback, revisan y preguntan en la sustentación del trabajo de grado.

TRABAJOS EN CURSO						
No. Actividad	Estado	Actividad	Consideraciones			
1.	Ajustar y desarrollar.	Ejecución trabajo de grado	Versión 4.0			
2.						
3.						
COMPROMISOS						

No.	Compromisos / tareas	Responsables	Fechas Entrega Inicial	Fechas Entrega Final
-----	----------------------	--------------	---------------------------	----------------------------

1	Generar nu numeral 6		ara revisión del	Soraida / Henry		Marzo 27 de 2015	Ab 20	ril 7 de 15		
2										
	RESULTADOS OBTENIDOS (del Periodo)									
Compromiso/ Entregable/ Producto			Detalle						Versión	
Avance de	l trabajo	Mejora conti	nua del documento	del trabaj	jo.			(04	
	LECCIONES APRENDIDAS (del Periodo)									
Tipo Situación		Situación			Lección					
			FIRMA ASISTI	INTES						
				LIVILO					Firm	
Nombre			Rol			Enti	dad		а	
German Giraldo			Director del trabajo de grado		do	ECI				
Soraida Ledesma Cogua		Gerente proyecto			ECI					
Henry Ruiz Rojas		Documentador			ECI					
						ECI				
Próxima reunión		Fecha			Hora	a		Lug ar		
			Abril 7 de 2015			3:00	p.m.		ECI	

ACTA DE REUNIÓN SP-0009					
3:00 p.m.	Fecha:	2015-04-7			
Unidad de proyectos ECI	Tipo de Sesión:	Revisión			
Estudiantes miembros del grupo de trabajo, Director asignado (Germán Giraldo)					
Ejecución					
Trabajo de grado					
Validar avance del trabajo.					
	3:00 p.m. Unidad de proyectos ECI Estudiantes miembros del grupo de traba Ejecución Trabajo de grado	3:00 p.m. Fecha: Unidad de proyectos ECI Tipo de Sesión: Estudiantes miembros del grupo de trabajo, Director asignado (CEjecución Trabajo de grado			

Agenda:

- 21. Verificación Quorum
- 22. Revisión y Detalle de Compromisos previos
- 23. Inquietudes y Aclaraciones
- 24. Planeación y/o Avance de trabajos del Periodo
- 25. Conclusiones

Desarrollo:

21. Verificación Quorum

Asisten los convocados.

22. Revisión de Compromisos previos

Se valida avance, está muy quedado el proceso de consolidación de las entrevistas.

23. Inquietudes y Aclaraciones

24. Planeación y/o Avance de trabajos del Periodo

Pendientes del PLAN DE TRABAJO

Henry: Actas de reuniones con Soraida, German, Javier.

Henry: Bibliografía, abreviaturas, glosario, (Listar en el documento, así no esté la definición).

Incorporar al documento.

Entregar la versión 6 a German

OJO: Para las entrevistas....

Hacer la matriz de consolidación por cada empresa y entrevistados (Incluir procesos y Lecciones aprendidas).

MATRIZ COMPARATIVA.... Frente al consolidado entonces.... Ver página 114 en adelante... trabajo de las Dianas.

FICHA HALLAZGOS (Sobre cada entrevista... en observaciones... poner recomendación o mi punto de vista... sirve para modelo nuevo a proponer).

VER TEMA DE PROCEDIMIENTOS DE CADA UNA DE LAS METODOLOGIAS.

Trabajar numeral 7.2 y 7.3 del trabajo nuestro Ver documento de las Diana.

Procesos actuales.... revisar la documentación además del dibujo.

Entrevistas recopilados (Crear ANEXOS, dejar todo en PDF).

25. Conclusiones

Se debe hacer énfasis en la consolidación de las entrevistas realizadas y dar inicio al proceso de caracterización, tomando como base el marco conceptual y los hallazgos de las entrevistas.

TRABAJOS EN CURSO						
No. Actividad	Estado	Actividad	Consideraciones			
1.	Ajustar y desarrollar.	Ejecución trabajo de grado	Versión 5.0			
2.						
3.						

COMPROMISOS									
No.		Compron	nisos / tareas	Respons	sables	Fechas Entrega Inicial	Fechas Entreg a Final		stad o
1	Generar nueva versión para revisión del numeral 6 y 7.		Soraida /	Henry	Abril 7 de 2015	Abril 2 de 2015	20	A bi er to	
RESULTADOS OBTENIDOS (del Periodo)									
Avance del trabajo Mejora continua del documento del trabajo.						6.0)		

Tipo Situación	Situación	Lección		
	FIRMA ASISTENTES			
Nombre	Rol Rol	Entidad	Firma	
Nombre	Kui	Liitiuau	ГІПІ	
German Giraldo	Director del trabajo de grado	ECI		
Soraida Ledesma Cogua	Gerente proyecto	ECI		
Henry Ruiz Rojas	Documentador	ECI		
		ECI		
Próxima reunión	Fecha	Hora	Lugar	
FIOXIIIIa IEUIIIOII	Abril 24 de 2015	3:00 p.m.	ECI	

ACTA DE REUNIÓN SP-00011					
Hora:	3:00 p.m.	Fecha:	2014-04-24		
Lugar:	ECI (Unidad de Proyectos) Tipo de Sesión:				
Área que Convoca:	Estudiantes miembros del grupo de trabajo, Director del trabajo de grado.				
Periodo	Ejecución				
Proceso:	Trabajo de grado				
Objetivo:	Revisión avance y planes de acción.				

Agenda:

- 26. Verificación Quorum
- 27. Revisión y Detalle de Compromisos previos
- 28. Inquietudes y Aclaraciones
- 29. Planeación y/o Avance de trabajos del Periodo
- 30. Conclusiones

Desarrollo:

26. Verificación Quorum

Asisten los convocados.

27. Revisión de Compromisos previos

Se revisa frente al avance presentado en la reunión anterior, compromisos de los integrantes y faltantes para buscar planes de acción.

28. Inquietudes y Aclaraciones

29. Planeación y/o Avance de trabajos del Periodo

Se revisó el informe de seguimiento del 17 ABRIL DEL 2015. Pendientes (según número de acta) / correspondientes fechas de entrega:

- 03.1 Pendiente completar la información de los antecedentes de las organizaciones.
- § Soraida: Ejecución de proyectos por año / martes 28-04-15

- § Henry: Enviar a Soraida antecedentes de Microsoft: Misión y Visión de Microsoft para verificación y la información pendiente (estrategias, servicios, ...etc.) / lunes 27-04-15
- o 04.8 Entrevistas pendientes:
- § Henry: sólo 1 entrevista pendiente (No se ha podido ubicar a la persona de contacto: Siesa). Todas las demás están documentadas. / lunes 27-04-15 Henry intentará de nuevo con su contacto
- § Se informa que hay 27 entrevistas documentadas. Pendiente elaboración "ficha de hallazgos" por cada entrevista / jueves 30-04-15
- § Pendiente consolidar la información de Soraida y Henry,
- generar los hallazgos consolidados / viernes 01-05-15
- el correspondiente análisis de resultados consolidados / Sábado 02-05-15 (reunión Henry y Soraida)
- hacer análisis comparativo / Sábado 02-05-15 (reunión Henry y Soraida)
- § Tema de consolidación se hará de forma individual: llevar la información de las entrevistas a la matriz que se ha diseñado / jueves 30-04-15
- o 0.6.1 Alinear las actividades atrasadas
- § Ajustes a modelo de implementación ERP en SIESA de acuerdo a metodología del proyecto: Henry reporta que ya está listo / Esta listo. Revisar Viernes 24-04-15
- § Modelo estándar del proceso de implementación ERP (propuesta): pendiente por iniciar. Avance 0%. (Pendiente Henry) / viernes 01-05-15
- § Soraida reporta avance del 100% en el proceso propuesto de lecciones aprendidas / Está listo. Revisar con Henry
- § Detalle procedimientos de CEPLA: No se harán procedimientos, se llegará al nivel de mapa de procesos implementación / Sábado 02-05-15 (reunión Henry y Soraida)
- Flujo de proceso (flujo de procedimiento) (diagramas: tanto actual como propuesto) / Esta listo el actual. Revisar Viernes 24-04-15 / viernes 01-05-15 propuesto
- Caracterización del proceso (tanto actual como propuesto) / Pendiente.
- o Actual: Soraida y Henry (individual): martes 5-05-15

- o Propuesto: Está listo (lecciones aprendidas)
- o Propuesto: (implementación) Sábado 02-05-15
- o Integración de toda la información en el documento (informe del trabajo de grado) /
- § miércoles 06-05-15: mapa, flujo y caracterización (actual y propuesta)
- § viernes 08-05-15: informe completo (verificar normas Icontec 1486) y libro de gerencia del proyecto

Soraida y Henry se reunirán en las siguientes fechas y tratarán los siguientes temas:

- o Viernes 24-04-15
- § Revisar el modelo de SIESA actual
- § Establecer los criterios de la matriz comparativa
- § Definir (mutuo acuerdo) las fases de la propuesta (implementación)
- § Soraida mostrará a Henry el flujo (a modo de ejemplo), para que conserve el mismo estándar
- § Modelo estándar del proceso de implementación ERP (propuesta) (definir las fases)
- o Sábado 02-05-15
- § Elaboración del análisis de resultados
- § hacer análisis comparativo

Entrega del informe final: 8 de mayo de 2015 incluye libro de gerencia (revisar Anexo C: contenido del informe final –incluye plan de gerencia como último capítulo- y libro de gerencia)

Conclusiones

El trabajo está atrasado y los compromisos establecidos a pesar de ser expuestos, son bastante optimistas. No completarlos puede originar retraso en la entrega final.

No se harán procedimientos para la propuesta, se llegará al nivel de mapa de procesos implementación.

TRABAJOS EN CURSO

No. Activid	ad Est	ado	Actividad			Consideraciones		
1. Desarrollar Trabajo		Trabajo de grado	rabajo de grado		Versión 5.0			
2.	Desarro	ollar	Análisis cualitativo entr	evistas	Versió	n 1.0		
3.								
			COMPROM	ISOS				
No.		Comprom	nisos / tareas	Respor	nsables	Fechas Entrega Inicial	_	Fechas rega Final
1	Generar nueva versión para envió, según comentarios.		/ Henry	Abril 24 de 2015	May 201	o 8 de 5		
		D	ESULTADOS OBTENII	JUS (491 I	Parioda)			
Compromiso/ Entregable/ Producto		LOOLIADOO ODILIII	· ,			Versió n		
Compromi entrega ad			des pendientes y futuras de grado.	es pendientes y futuras por realizar para completar el libro del grado.			5.0	
		L	ECCIONES APRENDIC	DAS (del P	Periodo)			
Tipo S	ituación		Situación			Lección		
			FIRMA ASIST	ENTES				
Nombre			Rol	ENIES	Enf	tidad		Firma
	edesma Cog	ua	Gerente proyecto			ECI		Tillia
Soraida Ledesma Cogua Henry Ruiz Rojas			Documentador		ECI			

Anexo L. Actas sesiones con asesores y equipo interno

	ACTA DE REUNIÓN SP-0003				
Hora:	3:00 p.m.	Fecha:	2015-01-17		
Lugar:	Unidad de proyectos ECI	Tipo de Sesión:	Revisión		
Área que Convoca:	Estudiantes miembros del grupo de trabajo.				
Periodo	Planeación				
Proceso:	Trabajo de grado				
Objetivo:	Validar compromisos a desarrollar para el trabajo de grado.				
	DECARDOLLO DE LA OFCIÓN				

DESARROLLO DE LA SESIÓN

Agenda:

- 31. Verificación Quorum
- 32. Revisión y Detalle de Compromisos previos
- 33. Inquietudes y Aclaraciones
- 34. Planeación y/o Avance de trabajos del Periodo
- 35. Conclusiones

Desarrollo:

30. Verificación Quorum

Asisten los convocados.

31. Revisión de Compromisos previos

Verificación anexos para el trabajo de grado ECI.

32. <u>Inquietudes y Aclaraciones</u>

Revisar las siguientes tareas son la inmediatas:

Las actividades en ROJO Ya están atrasadas, SEGÚN EL Ms Project (cronograma del proyecto).

Naranjas... próximas a vencerse

Amarillos.... enero de 2015 criticas.

33. Planeación y/o Avance de trabajos del Periodo

Es decir que al final a hoy TODAS SON CRITICAS.

Revisar ajustes realizados al plan en Diciembre 19 de 2015

Revisar acatas pendientes (5 de German y 1 con Maria Eugenia)

De la reunión de ayer de Soraida hacer el acta con el borrador recibido.

EJECUCIÓN:

Revisar el marco conceptual: (ver correo enviado por German)

Henry lleva control del documento de la versión del estado del arte.

Paquetes de trabajo principales.

Información del sector SOFTWARE del ERP

Tomar la información de maria Eugenia, ver tesis. Validar lo que hicimos con Maria Eugenia, en la clase de introducción a la investigación..

Clave la FUENTE DE INFIORMACIÓN.... de quien se está hablando.

Marco teórico del as metodologías de IMPELEMNTACIÓN (Asap... consiste, modelación de la misma... entradas, salidas) etapas, fases.

Marco teórico de GESTION DEL CONOCIMIENTO

Ojo: recurrir a las fuentes de referencia ingresadas en el ANEXO B.... mínimo 30 hasta 50 referencias.... toca aumentar el estado del arte.

Historia (Hacer referencia.... desde el 2009)

Vigencia (Las metodologías)

Información de antecedentes de las organizaciones..... Levantar la información de proyectos.... ver ANEXO B.

MODELO DE LECCIONES APRENDIDAS

Henry

Según el documento de la tesis... xxxx. El modelo de xxxx citar de quién es el modelo, en que consiste el modelo, cuáles son sus fases.... en la redacción tratar de identificar.

Las 2 tesis... referencias bibliográficas.....ver correo de German.

Colsubsidio.... Petróleo.

Tener en cuenta el articulo enviado en el correo... modelos de procesos de lecciones aprendidas.

En el documento estructurado en el ANEXO B hacer la incorporación de todo lo anterior.

PARA EL 29 DE ENERO DE 2015 Al finalizar la tarde.

Después de esta entrega viene lo siguiente:

- 1. Seleccionar técnicas a trabajar... cuestionarios, formularios. (Preguntas abiertas, cerradas, una pregunta conduce a otra)
- 2. Hacer la planeación para saber cuándo se van a realizar.

Construirlos, publicarlos.

Según cronograma se tiene 5 días para la ejecución.

3. Crear la base de datos para la propuesta. (LA estructura depende de lo que se defina en el paso anterior).

Las encuestas y cuestionarios diligenciados.

Cruce de información por inferencia

resultados obtenidos

Lecciones aprendidas

el modelo a proponer

Hacer un PILOTO... con alguien y tener las métricas en este momento para saber a qué conduce la cosa.

4. Recopilar la información.

Para construir el resumen se cuenta con 5 días.

Diligenciadas.

Incorporar la información en la base de datos

Modelar los proceso actuales

5. Análisis de la información

Definir la caracterización

Por empresa

Construir gráficos de resultados

Mapas de procesos unificados

Fichas de hallazgos

Matrices de procesos (Enlazan las lecciones aprendidas a la información)

Flujos de proceso y procedimientos de los procesos

Caracterización del documento por empresa

6. PROPUESTA CEPLA

Lo mismo pero consolidado en un estándar propuesto.

7. CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS

OJO: Ver presentación de Soraida para los tiempos de HITOS.

Febrero 15 máximo para iniciar la recopilación de información.

De ahí hacia atrás ya se debe tener listo lo demás.

Abril 8 de 2015 debe estar la caracterización

Mayo 5 de 2015 entrega a la escuela

Junio 16 segunda entrega para sustentación

Junio 25 y 26 sustentación de los trabajos

Julio 10 entrega final del trabajo de grado con ajustes después de sustentación Después articulo y poster

34. Conclusiones

Los viernes la idea es consolidar y trabajar en unificar criterios.

Ver normatividad (Ingles cursiva... glosario.... diligenciar.... ir armando todo lo necesario para que quede armado el trabajo de grado.

Ampliar el estado del arte con nuevos artículos, estudios, libros, procesos que se estén aplicando en empresas reconocidas, etc. Que puedan servir como referencia.

			COMPROMIS	os			
No.		Compromisos	/ tareas	Respo	nsables	Fechas Entrega Inicial	Estado
1	Marco con	ceptual	eptual Her			Enero 15 de 2015	Abierto
RESULTADOS OBTENIDOS (del				S (del Po	eriodo)		
Compromiso/ Entregable/ Producto			Detall	е		,	
Plan de interno.	trahajo de grado, se analizan actividades pendientes por el tiempo de						
		LECCIO	ONES APRENDIDA	S (del Pe	eriodo)		
Tipo Si	tuación	ción Situación Lección					
			Incorporar al documento técnicas, permite optimi tiempo de la ejecución.		permite optimiz		
			FIRMA ASISTEI	ITEC			
			FIRMA ASISTEI	VIES			Fir
Nombre			Rol		Enti	dad	ma
Soraida Ledesma Cogua		Gerente proyecto		ECI			
Henry Ruiz	z Rojas		Documentador		ECI		
					ECI		

	ACTA DE REUNIÓN SP-0005				
Hora:	8:00 p.m.	Fecha:	2015-02-07		
Lugar:	Unidad de proyectos ECI	Tipo de Sesión:	Revisión virtual Skype		
Área que Convoca:	Estudiantes miembros del grupo de trabajo.				
Periodo	Ejecución				
Proceso:	Trabajo de grado				
Objetivo:	Revisar teoría sobre instrumentos para reunión con asesor asignado.				
DESARROLLO DE LA SESIÓN					

Agenda:

- 1. Verificación Quorum
- 2. Revisión y Detalle de Compromisos previos
- 3. Inquietudes y Aclaraciones
- 4. Planeación y/o Avance de trabajos del Periodo
- 5. Conclusiones

Desarrollo:

35. Verificación Quorum

Asisten los convocados.

36. Revisión de Compromisos previos

Una vez asignado el asesor Javier Ramirez, se valida la necesidad de revisar conceptualización de instrumentos posibles a utilizar.

37. Inquietudes y Aclaraciones

Instrumentos a utilizar en el trabajo de investigación.

38. Planeación y/o Avance de trabajos del Periodo

Revisar los instrumentos de las 2 tesis:

- . Entrevistas (Cuestionarios).
- . Encuestas (Formulario).

39. Conclusiones

Reunión viernes con German Giraldo, corregido el archivo y propuesta de instrumento.

_								
Cuestiona	rio y formula	rio.						
	TRABAJOS EN CURSO							
No. Activida		tado	Actividad			Consideracion	es	
1.	Ajustar desarro	•	Ejecución trabajo de g	rado	Versió	n 2.0		
2.								
3.								
			COMPROMI	sos				
No.	Compromisos / t		nisos / tareas	Respon	nsables	Fechas Entrega Inicial	En	chas trega inal
1	Generar nueva versión p comentarios, incluir norn documento.			Soraida / Henry		Enero 30 de 2015		rero 5 2015
2	2 Revisar en el artículo en en el ABSTRACT hay 2 i			Soraida / Henry		Enero 30 de 2015		rero 5 2015
		Di	ESULTADOS OBTENID		eriodo)			
			ECCIONES APRENDID	•				
Tino Si	tuación		Situación	AO (GELLI	eriodoj	Lección		
1100 31	tuacion		Situacion		Incornor	ar al documento	norm	20
						, permite optimiz		
FIRMA ASISTENTES								
Nombre		Rol		Ent	Entidad		Firm a	
Soraida Le	desma Cog	ua	Gerente proyecto		EC			
Henry Ruiz	z Rojas		Documentador		EC	ECI		
			1					

ACTA DE REUNIÓN / COMITÉ DE PROYECTOS

Proyecto:			ECCIONES APRENDIDAS EN LA
	GESTIÓN DE PROYECTOS DE IMPLEMENTACIÓN ERP, EN UN GRUPO DE		
	EMPRESAS DEL SECTOR DE SOFTWARE EN COLOMBIA.		
Cliente:		Área Coordinadora:	Unidad de Proyectos – Escuela
			Colombiana de Ingeniería (ECI)

ACTA DE REUNIÓN SP-0006				
Hora:	9:00 p.m.	Fecha:	2015-02-11	
Lugar:	Virtual Skype	Tipo de Sesión:	Asesoría Mercados	
Área que Convoca:	Estudiantes miembros del grupo de trabajo, Asesor asignado (Javier Ramirez)			
Periodo	Ejecución			
Proceso:	Trabajo de grado – Definición de instrumentos.			
Objetivo:	Dar a conocer el proyecto al asesor, dar inicio a la definición de instrumentos.			

DESARROLLO DE LA SESIÓN

Agenda:

- 1. Verificación Quorum
- 2. Revisión y Detalle de Compromisos previos
- 3. Inquietudes y Aclaraciones
- 4. Planeación y/o Avance de trabajos del Periodo
- 5. Conclusiones

Desarrollo:

1. Verificación Quorum

Asisten los convocados.

2. Revisión de Compromisos previos

Informar del avance hasta la fecha del proyecto de trabajo de grado e informar sobre la aprobación de la escuela.

3. <u>Inquietudes y Aclaraciones</u>

Se informa al asesor que al final de las sesiones, se elaboran actas donde quede consignado lo realizado y se llega a un acuerdo de hacer un reporte del total de las asesorías.

4. Planeación y/o Avance de trabajos del Periodo

Se explica el alcance del proyecto de trabajo de grado. Alcance de la necesidad de identificar con la investigación.

Medir de forma cualitativa el beneficio de las lecciones aprendidas y la calidad de los instrumentos.

Javier identificar la problemática, como la están viviendo las empresas.

ACTA DE REUNIÓN SP-0007				
Hora:	9:00 p.m.	Fecha:	2015-02-19	
Lugar:	Virtual Skype	Tipo de Sesión:	Asesoría Mercados	
Área que Convoca:	Estudiantes miembros del grupo de trabajo, Asesor asignado (Javier Ramirez)			
Periodo	Ejecución			
Proceso:	Trabajo de grado – Definición de instrumentos.			
Objetivo:	Dar a conocer el proyecto al asesor, dar inicio a la definición de instrumentos.			
	DESARROLLO DE LA SESI	ΙÓΝ		

Agenda:

- 36. Verificación Quorum
- 37. Revisión y Detalle de Compromisos previos
- 38. Inquietudes y Aclaraciones
- 39. Planeación y/o Avance de trabajos del Periodo
- 40. Conclusiones

Desarrollo:

40. Verificación Quorum

Asisten los convocados.

41. Revisión de Compromisos previos

Se envió avance de las propuestas.

42. Inquietudes y Aclaraciones

Se explica cómo se estableció el enviado, los objetivos generales y específicos.

La idea es depurar un poco la información y llevar al cuestionario semiestructurado.

43. Planeación y/o Avance de trabajos del Periodo

Depurar un poco la información y llevar al cuestionario semiestructurado. Se filtran las más importantes.

Como gestionan los proyectos, como implementan y como es el grado de madurez de los proyectos. Como trabajan por alcanzar sus O.E. al servicio de implementación ERP (TODO LO QUE TIENE QUE VER CON INTEGRACIÓN).

Le preocupa tener un cuestionario extenso y que se salga del contexto de una reunión de 40 minutos.

La idea es que cumpla con el temario, pero que vaya en lo que se define como un cuestionario estructurado.

Está muy detallado, muy completo.

Ahora la idea es agrupar preguntas en una sola y que esto sirva para el cuestionario semiestructurado y no sea muy largo.

Se clasifican por colores las propuestas entregadas.

Amarillo (Satisfacción, desempeño, recursos, tiempo).

Control de cambios (Ajustes al ERP)

GESTIÓN DEL CAMBIO (Esfuerzo que se debe hacer.... para superar la resistencia al cambio en donde los clientes).

Share Point (Como se gestionan las integraciones con verticales).

Después de entender la temática y lo expuesto por cada grupo, Javier sugiere que pensemos como si fuéramos las personas entrevistadas.

En el proceso de implementación.... no solo es la Gerencia del proyecto sino que se hace hasta al desarrollo del producto (Al aire).

Hacemos el ejercicio de explicar cómo iniciaríamos la entrevista y desarrollo del cuestionario.

Explicar el término de gestión moderna de proyectos:

Que es un proyecto, producto y gerencia moderna de proyectos.

La metodología cubre la gerencia del proyecto como el producto mismo.

44. Conclusiones

Javier: Según la idea, se puede sesgar a los resultados. Porque lo estamos enmarcando a los términos que manejamos de forma académica.

Se va a hacer que la entrevista se sienta de alguna forma inhibida. Se puede afectar el ambiente para que la respuesta sea dinámica y que se logre sacar información.

La idea es que respondan muy relajados... si se alarga uno en el intro son 10 minutos menos del resultado que se tiene.

Llevar la entrevista a términos del día a día... pero cuando hagamos el papel lo llevamos al contexto académico (términos... etc.).

Debemos definir que tanto le voy a informar a la persona de lo que estoy haciendo, es un trabajo académico, por favor siéntase tranquilo que no tiene otros fines.... es solo académico.

Se hace la pregunta y se monitorea que la respuesta este cubriendo temas (Satisfacción del cliente, desempeño del proyecto, cumplimiento del alcance).

Se toma las notas y se valida si no contesta todo.... lo llevo a lo que me hace falta). Hacer una lista de chequeo de los temas. (Sin tener que hacer preguntas adicionales).

Satisfacción al cliente: Es que sirva de profeta y evangelice a los demás.

Cuando hay 2 preguntas.... se deja espacio para la respuesta y se continúa con la otra que es del mismo contexto.

No debemos perder el objetivo de la investigación, mucho sobre la organización y la metodología que?

El tiempo de la entrevista (Mas de 45 minutos) puede quedarse por fuera la respuesta de algunas.

La entrevista son 2 PERFILES diferentes.... y 2 herramientas diferentes.

*** Organizar los perfiles de cada una de las herramientas***

No nos podemos ir con muchas (20 son muchas) los perfiles son muy similares y la información es la misma.

Analizar una entrevista a profundidad con unas 30 preguntas tiene un tiempo largo.

Preparar los perfiles en una hoja de Excel y a partir de eso Javier nos da el número.... Más o menos 10) La información puede ser muy similiar.

Subir la cantidad de personas, no es garantía de encontrar más hallazgos.

Javier nos recomienda, con base en lo informado. Por tratar de hacer mucho, puede quedar un trabajo a la mitad.

Terminamos y lo de metodológico.... enviamos un ejemplo y Javier nos hace ajustes.

Enviarlo en formato de entrevistas.

Javier revisa porque eso es un formato de los entregables.

Las preguntas no sean ambiguas... no varias preguntas dentro de la misma pregunta... puedo estar de acuerdo con una y no con las demás.

Cuando se quiere que responda sobre lo mismo, se hace un mención ayudada.

Incluir términos, conceptos... Agradecemos su tiempo, somos parte de un grupo de investigación de ECI... estamos haciendo un trabajo relacionado con tal.

La idea es conocer su opinión respecto a temas relacionados con implementación de ERP, agradecemos su participación y respuestas.

El trabajo es académico, su información será confidencial.... le pedimos autorización para gravar la entrevista.

Por favor abstenerse de interrumpir....

Si le enviamos un primer cuestionario... mañana mismo lo corrige, de lo contrario esta para el lunes. O enviamos lunes y miércoles de la otra semana una sesión.

Pautas de cómo desarrollar una entrevista a profundidad exitosa.

	TRABAJOS EN CURSO					
No. Actividad	Estado	Actividad	Consideraciones			
1.	Abierto	Construir cuestionarios desarrollar. Ejecución de propuestas de preguntas	Avance para siguiente reunión ajustar.			
2.						
3.						

COMPROMISOS

No.	Compromisos / tareas	Responsables	Fechas Entrega Inicial	Fechas Entrega Final
1	Construir cuestionarios desarrollar. Ejecución de propuestas de preguntas.	Soraida / Henry		
2	Filtra y unir preguntas, enviar propuesta.	Soraida / Henry	2015-02-19	2015-02-22

RESULTADOS OBTENIDOS (del Periodo)

Compromiso/ Entregable/ Producto	Detalle	
Definición análisis a realizar.	Se concluye realizar entrevistas con cuestionarios semiestructurados., para realizar análisis cualitativo.	02

LECCIONES APRENDIDAS (del Periodo)

Tipo Situación	Situación	Lección

FIRMA ASISTENTES

Nombre	Rol	Entidad	Firma
Javier Ramirez	Asesor técnico del trabajo de grado	ECI	
Soraida Ledesma Cogua	Gerente proyecto	ECI	
Henry Ruiz Rojas	Documentador	ECI	
		ECI	

Próxima reunión	Fecha	Hora	Lugar
	Por definir	9:00 p.m.	Virtual

ACTA DE REUNIÓN SP-00010				
Hora:	3:00 p.m.	Fecha:	2014-03-21	
Lugar:	ECI (Unidad de Proyectos) Tipo d			
Área que Convoca:	Estudiantes miembros del grupo de trabajo.			
Periodo	Ejecución			
Proceso:	Trabajo de grado			
Objetivo:	Revisión avance y planes de acción.			
DECARDOLLO DE LA OFCIÓN				

DESARROLLO DE LA SESIÓN

Agenda:

- 41. Verificación Quorum
- 42. Revisión y Detalle de Compromisos previos
- 43. Inquietudes y Aclaraciones
- 44. Planeación y/o Avance de trabajos del Periodo
- 45. Conclusiones

Desarrollo:

45. Verificación Quorum

Asisten los convocados.

46. Revisión de Compromisos previos

Se revisa frente al avance presentado en la reunión anterior, compromisos de los integrantes y faltantes para buscar planes de acción.

47. Inquietudes y Aclaraciones

Toca entregar para finalizar Abril todo el documento del proyecto.

Temas que no ha podido avanzar.

La otra semana son 3 entrevistas

Terminar las fichas (Para poder hacer el registro).

48. Planeación y/o Avance de trabajos del Periodo

***** REVISAR LOS NUMERALES (DENTRO DEL CUERPO DEL DOCUMENTO) ******

Estructurar todo el tema de las organizaciones (para que todo quede con el mismo) ************************** para el martes 24 de marzo de 2015

Número de proyectos al año (clientes).

Sectores donde participa.

Como gestiona los proyectos.

Revisión de lecciones aprendidas.

*** REVISAR QUE CONDICIONES DE PROYECTOS DEBEN ENTREGARSE****

Solicitar para que sobre estos verifiquemos que la caracterización APLIQUE.

TIPOS DE PROYECTOS (SUITE FIANCIERA (cxc - cxp tesorería activos fijos contabilidad Y COMERCIAL. Inventarios- compras y ventas) ni nomina ni manufactura.

Declaración del Alcance.

Evidencia de lecciones aprendidas a lo largo del proyecto (resumidas) informes ejecutivos.

Tableros de control si se llevan

Indiciadores de resultados y de desempeño del proyecto.

Buscar los proyectos más representativos (+-20).

CARACETRIZACIÓN

PROCEDIMIENTOS (ESTAN A MI CARGO) Revisar con el modelo generado por Soraida. BPM Con los procesos actuales.

Enviarle a Soraida el proceso de modelo de implementación (A mano)... Quienes intervienen en cada fase de la metodología. Esto con el fin de poder ubicar en el área de servicio.

Dibujar las áreas de SIESA

Cada fase en que se divide.... los frentes (Como se ven en cada una de las áreas).

Comunicaciones permanentes con las áreas.

49. Conclusiones

Los formatos van a aparecer ANONIMOS (Pero si deben ser diligenciados).

Si se requiere para la sustentación de los participantes, evidencio con nombres.

A que metodología APLICA y de que organización.

Cartas De Compromisos Firmadas.

Reunión con German el viernes, seguimiento al proyecto.

Plan de gerencia esta de la mano.

La siguiente semana se va a hablar del plan de Gerencia.

TRABAJOS EN CURSO			
No. Actividad	Estado	Actividad	Consideraciones
1.	Desarrollar	ANEXO B	Versión 1.0
2.			

3.								
COMPROMISOS								
No.	Compror	nisos / tareas	s / tareas Responsable		sponsables Fechas Entrega Inicial		Fechas Entrega Final	
1	Generar nueva vers comentarios.	nueva versión para envió, según soraida / H		Marzo 21 de 2015		Marzo 28 de 2015		
	RESULTADOS OBTENIDOS (del Periodo)							
		FIRMA ASISTE	NTES					
Nombre		Rol	Rol		Entidad		Fir ma	
Soraida Le	edesma Cogua	Gerente proyecto		ECI				
Henry Ruiz Rojas Do		Documentador	lor EC		ECI			