

**PLAN DE PROYECTO IMPLEMENTACIÓN DE UN SOFTWARE DE  
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

**YENNY LILIANA CASTRO BONILLA COD 1115302  
ALEXANDER AMAYA ESCANDÓN COD 1115300  
CARLOS HERNANDO LADINO VILLADA COD 1115303**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EMPRESARIALES  
PROGRAMA DE ECONOMÍA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS  
BOGOTÁ, D.C.  
2012**

**PLAN DE PROYECTO IMPLEMENTACIÓN DE UN SOFTWARE DE  
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

**YENNY LILIANA CASTRO BONILLA COD 1115302  
ALEXANDER AMAYA ESCANDÓN COD 1115300  
CARLOS HERNANDO LADINO VILLADA COD 1115303**

**Trabajo de grado para optar al título  
De Especialista en Gerencia de Proyectos**

**Director:  
DALIA ISABEL HERNÁNDEZ**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EMPRESARIALES  
PROGRAMA DE ECONOMÍA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS  
BOGOTÁ, D.C.  
2012**

Nota de Aceptación

---

---

---

---

---

Firma presidente del Jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Bogotá, D.C., 25 de abril de 2012

## **AGRADECIMIENTOS**

Los autores expresan sus agradecimientos a:

Dios, por permitir llevar a cabo este sueño,

Nuestras familias, por su apoyo incondicional,

Dalia Isabel Hernández, director del proyecto

A la Universidad Piloto de Colombia,

Y a todas aquellas personas que de una u otra forma colaboraron en la elaboración del proyecto.

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
1. ACTA DE CONSTITUCIÓN	22
1.1. ANTECEDENTES	22
1.2. OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO	22
1.3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	23
1.5. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	23
1.6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PROYECTO	24
1.7. ALCANCE DEL PROYECTO	24
1.8. PLAZO DEL PROYECTO	24
1.9. SUPUESTOS	24
1.10. RESTRICCIONES DEL PROYECTO	25
1.11. RIESGOS GENERALES	25
1.12. RESUMEN DE CRONOGRAMA DE HITOS	26
1.13. PRESUPUESTO RESUMIDO	27
1.14. REQUISITOS DE ALTO NIVEL	27
1.15. CRITERIOS DE ACEPTACIÓN DE ENTREGABLES	28
1.16. REQUISITOS CONTRACTUALES DEL PROYECTO	28
1.17. FACTORES DE ÉXITO Y RESPONSABLE EN APROBAR REQUERIMIENTOS	29
2. STAKEHOLDERS DEL PROYECTO	30
2.1. MATRIZ STAKEHOLDERS / ROL / RESPONSABILIDAD	30
2.2. MATRIZ STAKEHOLDERS / INTERÉS / EVALUACIÓN DE IMPACTO	34
3. GERENCIA DEL PROYECTO	36
3.1. FASES (ENTREGABLES DEL PROYECTO)	36
3.2. COMITÉ DE CAMBIOS	37
3.3. GESTIÓN DE CONFIGURACIONES Y DESARROLLO	37
3.4. MANEJO DE PROBLEMAS – ISSUES	38
3.5. REUNIONES QUINCENALES Y MENSUALES	38
3.6. ACTIVIDADES / MODELO DEL CRONOGRAMA	39

3.7. PRONÓSTICOS DEL PROYECTOS	39
3.8. FORMATOS Y MEDICIÓN DEL CONTROL DEL PROYECTO	39
4. PLAN GESTIÓN DEL ALCANCE	41
4.1. LISTA DE REQUERIMIENTOS	41
4.1.1 Requerimientos del Proyecto	41
4.1.2. Requerimientos del Producto	42
4.2. ENTREGABLES Y CRITERIOS DE ACEPTACIÓN / HERRAMIENTA	43
4.3. EXCLUSIONES	49
4.4. RESTRICCIONES	49
4.5. SUPUESTOS	50
4.6. WBS	50
4.6.1 Diccionario de la WBS	52
4.7. HERRAMIENTAS USADAS EN ESTE PLAN	78
5. PLAN GESTIÓN DEL TIEMPO	79
5.1. MATRIZ DE ACTIVIDADES	79
5.2. MATRIZ DE PREDECESORAS	84
5.3. CRONOGRAMA DEL PROYECTO	90
5.4. MEDICIONES Y PARÁMETROS DE RENDIMIENTO DEL PROYECTO	90
5.5. FECHAS CLAVE DURANTE EL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN	91
5.6. HERRAMIENTAS USADAS EN ESTE PLAN	92
6. PLAN GESTIÓN DE COSTOS	93
5.1. ESTIMACIÓN DE COSTOS	93
7. PLAN GESTIÓN DE CALIDAD	98
7.1. ALCANCE	98
7.2. LINEAMIENTOS DE CALIDAD	98
7.2.1. Misión	98
7.2.2. Visión	99
7.2.3. Valores	99
7.3. POLÍTICA DE GESTIÓN Y CALIDAD APLICADA	99
7.4. MATRIZ DE ACTIVIDADES DE CALIDAD	100

7.5. ESTANDARES DE PROCESOS Y METODOS DE CALIDAD	102
7.5.1. Plan de Pruebas	102
7.6. ROLES PARA LA GESTIÓN DE CALIDAD	104
7.7. ASEGURAMIENTO DE CALIDAD	107
7.7.1. Propósito	107
7.7.2. Desarrollo del Aseguramiento	107
7.7.3. Identificación de Puntos de Control y Entregables	108
7.8. CONTROL DE CALIDAD	110
7.8.1. Procesos	110
7.8.2. Herramientas de Chequeo	111
7.8.3. Indicadores de gestión	111
8. PLAN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	118
8.1. PLAN DE RECURSOS HUMANOS	118
8.2. CAPACITACIONES Y/O ENTRENAMIENTO	118
8.3. REUNIONES QUINCENALES Y MENSUALES	118
8.4. HORARIO DE TRABAJO	118
8.5. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y BONIFICACIONES	119
8.6. MATRIZ DE ROLES / RESPONSABILIDADES / COMPETENCIAS	119
8.7. ORGANIGRAMA DEL PROYECTO	135
8.8. HERRAMIENTAS USADAS EN ESTE PLAN	135
9. PLAN GESTIÓN DE COMUNICACIONES	136
9.1. DESCRIPCIÓN GENERAL	136
9.2. MATRIZ DE COMUNICACIONES	137
9.3. REPOSITORIOS DE DOCUMENTOS	143
9.4. HERRAMIENTAS USADAS EN ESTE PLAN	143
10. PLAN GESTIÓN DE RIESGOS	144
10.1. DESCRIPCIÓN GENERAL	144
10.2. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS	144
10.3. ROLES Y RESPONSABILIDADES	150
10.4. PREPARACIÓN DE PRESUPUESTO	151

10.5. CATEGORÍAS DE RIESGOS	152
10.6. MATRIZ DE PROBABILIDAD / IMPACTO	152
10.7. ANÁLISIS CUALITATIVO – CUANTITATIVO DE RIESGOS Y RESPUESTAS A RIESGOS	152
10.7.1. Análisis Cualitativo	152
10.7.2. Análisis Cuantitativo de riesgos y respuestas a riesgos	153
10.8. CLASIFICACIÓN Y MANEJO DE LOS RIESGOS	154
10.9. COSTOS DE GESTIÓN DE RIESGOS – CRONOGRAMA	162
10.10. ESTRATEGIAS DE RESPUESTA A LOS RIESGOS	162
10.12. HERRAMIENTAS USADAS EN ESTE PLAN	162
11. PLAN GESTIÓN DE ADQUISICIONES	163
11.1. PLANIFICACIÓN DE LAS ADQUISICIONES	163
11.2. GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES	169
11.3. PROCESO DE EVALUACIÓN DEL PROVEEDOR DEL SOFTWARE	175
11.4. PROCESO DE SELECCIÓN DEL PROVEEDOR	184
11.5. RIESGOS DEL PLAN	193
11.6. PRONÓSTICOS DEL PLAN	197
12. CONCLUSIONES	198
BIBLIOGRAFÍA	199

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Actividades / Modelo del Cronograma	39
Figura 2. WBS	50
Figura 3. Entregables de la WBS	51
Figura 4. Cronograma General	90
Figura 5. Tabla de Presupuesto Total	96
Figura 6. Gráfico de Presupuesto Total	96
Figura 7. TIR	97
Figura 8. Horario de Trabajo	119
Figura 9. Organigrama	135
Figura 10. Adquisiciones de las Compras	173
Figura 11. Factibilidad Técnica	184
Figura 12. Factibilidad de Servicio	184
Figura 13. Factibilidad Comercial	185
Figura 14. Factibilidad Económica Financiera	185
Figura 15. Puntaje de Servicio	186
Figura 16. Calificación de Conceptos de Factibilidad de Servicio	186
Figura 17. Evaluación de Estabilidad de la Aplicación	187
Figura 18. Posicionamiento del Mercado	188
Figura 19. Evaluación del Posicionamiento del Mercado	188
Figura 20. Perfil Empresarial	189
Figura 21. Conceptos de Factibilidad Económica y Financiera	190

Figura 22. Formato Final de Evaluación de Proveedor	191
Figura 23. Resultados de Evaluación de Proveedor	191

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Resumen de Cronograma de Hitos	26
Tabla 2. Presupuesto Resumido	27
Tabla 3. Matriz Stakeholders / Rol / Responsabilidad	30
Tabla 4. Matriz Stakeholders / Interés / Evaluación de Impacto	34
Tabla 5. Listado de Entregables	43
Tabla 6. Fases del Proyecto	52
Tabla 7. Diccionario de la WBS	52
Tabla 8. Matriz de Actividades	79
Tabla 9. Matriz de Predecesoras	84
Tabla 10. Control del cronograma / tiempo / Costos	90
Tabla 11. Fechas Clave	91
Tabla 12. Estimación de Costos	93
Tabla 13. Inversión Técnica	93
Tabla 14. Inversión Operativa	94
Tabla 15. Matriz de Actividades de Calidad	100
Tabla 16. Roles de Gestión de Calidad	104
Tabla 17. Puntos de Control	109
Tabla 18. Indicadores de Gestión	111
Tabla 19. Competencias / Responsabilidad / Autoridad	121
Tabla 20. Matriz de Asignación de Roles	129
Tabla 21. Matriz de Comunicaciones	137

Tabla 22. Identificación de Riesgos	145
Tabla 23. Responsable de los Riesgos	151
Tabla 24. Clasificación y Manejo de los Riesgos	154
Tabla 25. Elementos de Compra	163
Tabla 26. Elementos por Fase	166
Tabla 27. Gestión de Adquisiciones	169
Tabla 28. Módulos Funcionales del Sistema	175
Tabla 29. Módulo Técnico	180
Tabla 30. Módulo Interfaces	182
Tabla 31. Riesgos del Plan de Adquisiciones	193
Tabla 32. Pronósticos del Plan	197

## LISTA DE FORMATOS

	<b>Pág.</b>
Formato de conformación de integrantes del proyecto	223
Formato de Revisión de Pruebas Funcionales del Proveedor	224
Formato lista asistencia a capacitaciones	226
Formato de reunión de seguimiento quincenal	227
Formato de integrantes del equipo de proyecto	229
Formato control de entregables	230
Formato control de la documentación del proyecto	231
Formato control de líneas base del proyecto	232
Formato de recepción y aceptación de entregables	233

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
ANEXO A – PLAN DE GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL	201
ANEXO B – PROCESO IMPLEMENTACION DEL SOFTWARE	206
ANEXO C - CRONOGRAMA DEL PROYECTO EN PROJECT	211
ANEXO D - ORGANIGRAMA DEL PROYECTO	222

## GLOSARIO

**ACCESOS:** entradas a un lugar.

**ALMACENAMIENTO DE DATOS:** existen dos clases, almacenamiento primario, que son los que usa la CPU directamente (memoria principal, memoria caché, etc.) y el almacenamiento secundario, a los cuales la CPU no accede directamente, sino que deben almacenarse previamente en uno primario. Son de almacenamiento secundario los discos magnéticos, ópticos, cintas magnéticas, tambores magnéticos, etc. El almacenamiento de datos puede usarse también para copias de seguridad.

**ARQUITECTURA DE SOFTWARE:** la arquitectura de software de un programa o sistema de computadora, es la estructura de ese sistema, que incluye componentes de software, las propiedades visibles externas de esos componentes, y las relaciones entre estos. El término también puede incluir la documentación sobre la arquitectura de software del sistema.

**AUTOMATIZAR:** aplicar a una industria máquinas o procedimientos automáticos.

**BACKUP:** las copias de seguridad son un proceso que se utiliza para salvar toda la información, es decir, un usuario, quiere guardar toda la información, o parte de la información, de la que dispone en el PC hasta este momento, realizará una copia de seguridad de tal manera, que lo almacenará en una cinta, DVD, BluRay, en Internet o simplemente en otro Disco Duro, para posteriormente si pierde la información, poder restaurar el sistema.

**BASE DE DATOS:** es un “almacén” que nos permite guardar grandes cantidades de información de forma organizada para que luego podamos encontrar y utilizar fácilmente.

**CAPACITACIONES DE ENTRENAMIENTO:** al hablar de capacitación dentro de una organización, siempre se piensa en el esquema tradicional, charlas o conferencias esporádicas, teniendo siempre como finalidad el tema a instruir; sin pensar en cuál es la mejor forma de entregar el contenido en cuestión. Hoy en día los modelos y sistemas de capacitación han evolucionado de tal forma de poder adecuarse a las necesidades y cultura de la empresa; en el siguiente informe se presentara un de los modelos más utilizados a nivel mundial, donde juegan un papel preponderante las necesidades de capacitación y los métodos de aprendizaje que se han de utilizar en la entrega del contenido seleccionado.

**CAPITAL SOCIAL:** es el conjunto de aportaciones suscritas por los socios o accionistas de una empresa, las cuales forman su patrimonio, independientemente de que estén pagadas o no.

**CHECK LIST:** un check list, o lista de verificación, es un documento que detalla uno por uno distintos aspectos que se deben analizar, comprobar, verificar, etc.

**COLABORADORES:** persona que colabora en una tarea realizada en común con varias personas.

**COMITÉ DE CAMBIOS:** responsable de aprobar o rechazar las solicitudes de cambio. Los roles y responsabilidades de estos comités están claramente definidas en los procedimientos de control de la configuración y de cambios, y son aprobados por los interesados apropiados.

**COMPETENCIAS:** está vinculado con la incumbencia, al nombrar a la pericia, aptitud e idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado. De esta forma, la competencia es la atribución legítima a un juez u otra autoridad para el conocimiento o resolución de un asunto.

**CONFIGURACIONES:** cuando se hace referencia a la configuración de tipo informática se está hablando de aquel grupo de datos e información que caracteriza a diferentes elementos de una computadora, como pueden ser programas, aplicaciones o elementos de hardware / software. La configuración es lo que hace que cada parte de la computadora cumpla una función específica porque es lo que eventualmente la define.

**CONTROLES DE CAMBIOS:** el control de cambios es el proceso mediante el cual se asegura que no se realicen cambios que afecten el éxito del proyecto, y que aquellos que se implementen sean analizados, negociados y planeados de una manera adecuada.

**DESARROLLO:** condición de evolución que siempre tiene una connotación positiva ya que implica un crecimiento o paso hacia etapas o estados superiores.

**DESEMPEÑO:** realización, por parte de una persona, un grupo o una cosa, de las labores que le corresponden.

**DIAGRAMAS DE ENTIDADES:** un diagrama de entidad-relación o DER es un modelo de red que describe la distribución de los datos almacenados en un sistema de forma abstracta.

**DOCUMENTALISTA:** persona encargada de la clasificación de la información que está revisando.

**ESCENARIOS DE PRUEBAS:** los escenarios son importantes porque proporcionan flexibilidad para configurar características para pruebas que permiten la simulación de cargas de trabajo realistas y complejas.

**EXPECTATIVAS:** la expectativa suele estar asociada a la posibilidad razonable de que algo suceda. Para que haya expectativas tiene que haber, por lo general, algo

que las sustente. De lo contrario, sería una simple esperanza que puede ser irracional o basarse en la fe.

**GESTIÓN HUMANA:** como gestión o actuación, como entidad organizacional y como disciplina científica, y las características de los métodos para su abordaje, como modelo teórico consecuente con los enfoques gerenciales de Gestión del Conocimiento, del Capital Intelectual y del Aprendizaje Organizacional dentro de los cuales el factor humano ocupa un lugar central y protagónico, lo cual los diferencia de etapas anteriores del pensamiento organizativo y relativo al factor humano en las organizaciones y su dirección.

**INFRAESTRUCTURA DE COMUNICACIONES:** infraestructura física a través de la cual se transporta la información desde la fuente hasta el destino, y con base en esa infraestructura se ofrecen a los usuarios los diversos servicios de telecomunicaciones.

**IMPLEMENTACIÓN:** la implementación es el proceso mediante el cual se distribuye una aplicación o componente finalizado para su instalación en otros equipos.

**INTERFACES:** de software, destinada a entregar información acerca de los procesos y herramientas de control, a través de lo que el usuario observa habitualmente en la pantalla.

**LICENCIAS DE SOFTWARE:** es un contrato entre el licenciante (autor/titular de los derechos de explotación/distribuidor) y el licenciataria del programa informático (usuario consumidor /usuario profesional o empresa), para utilizar el software cumpliendo una serie de términos y condiciones establecidas dentro de sus cláusulas.

**LLUVIA DE IDEAS:** la lluvia de ideas (en brainstorming), también denominada tormenta de ideas, es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado. La lluvia de ideas es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado.

**MAPA ESTRATÉGICO:** es una herramienta para realizar un Balanced Scorecard o cuadro de mando integral, el cuál debe servir como una guía en momentos críticos en la empresa. Dicho mapa servirá para observar las acciones que la organización tomará y lo que ésta piensa en ese momento con respecto a su futuro.

**MODULO DE SEGURIDAD:** el módulo de Seguridad permite estructurar los permisos que se pueden asignar a los usuarios mediante 3 robustos esquemas incorporados en la plataforma que son los perfiles, las facultades y los usuarios.

**PERFILES DE USUARIO:** la configuración del escritorio y de los programas de usuario y se crea automáticamente para cada usuario cuando inicia sesión en un equipo.

**PLAN DE CONTINGENCIA:** un plan de contingencia es un tipo de plan preventivo, predictivo y reactivo. Presenta una estructura estratégica y operativa que ayudará a controlar una situación de emergencia y a minimizar sus consecuencias negativas.

**PROCEDIMIENTO:** es el modo de succionar determinadas relaciones que suelen realizarse de la misma forma, con una serie común de pasos claramente definidos, que permiten realizar una ocupación, trabajo, investigación, o estudio, se puede aplicar a cualquier empresa.

**PROVEEDOR:** un proveedor de servicios o de suministros es una entidad que presta, vende, alquila servicios y equipos a otras entidades.

**PRUEBAS INTEGRALES:** o pruebas de integración son aquellas que se realizan en el ámbito del desarrollo de software una vez que se han aprobado las pruebas unitarias. Únicamente se refieren a la prueba o pruebas de todos los elementos unitarios que componen un proceso, hecha en conjunto, de una sola vez. También son llamadas pruebas con usuarios.

**RACK:** un rack es un soporte metálico destinado a alojar equipamiento electrónico, informático y de comunicaciones.

**REDES DE COMUNICACIÓN:** es un conjunto de equipos informáticos y software conectados entre sí por medio de dispositivos físicos que envían y reciben impulsos eléctricos, ondas electromagnéticas o cualquier otro medio para el transporte de datos, con la finalidad de compartir información, recursos y ofrecer.

**REPOSITORIOS:** servidor o dispositivo donde se encuentran almacenados programas correspondientes a un sistema operativo.

**RFP:** (Request for proposal, o solicitud de propuesta) es un documento que una empresa emite para solicitar propuestas de posibles proveedores de productos o servicios.

**SEGURIDAD INFORMÁTICA:** es el área de la informática que se enfoca en la protección de la infraestructura computacional y todo lo relacionado con esta (incluyendo la información contenida). Para ello existen una serie de estándares, protocolos, métodos, reglas, herramientas y leyes concebidas para minimizar los posibles riesgos a la infraestructura o a la información. La seguridad informática comprende software, bases de datos, metadatos, archivos y todo lo que la organización valore (activo) y signifique un riesgo si ésta llega a manos de otras personas.

**SERVIDORES DE DATOS:** es una máquina computadora en la que se ejecuta un programa que realiza alguna tarea en beneficio de otras aplicaciones llamadas clientes, tanto si se trata de un ordenador central (mainframe), un miniordenador, una computadora personal, una PDA o un sistema embebido; sin embargo, hay

computadoras destinadas únicamente a proveer los servicios de estos programas: estos son los servidores por antonomasia.

**SHARE POINT:** Microsoft SharePoint Designer es un editor web tipo WYSIWYG para el diseño de sitios web desarrollado por Microsoft exclusivos para sitios SharePoint y parte de los productos de la familia SharePoint.

**SOFTWARE:** se conoce como softwareal equipamiento lógico o soporte lógico de un sistema informático; comprende el conjunto de los componentes lógicos necesarios que hacen posible la realización de tareas específicas.

**SOFTWARE DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:** es una herramienta informática para evaluar el desempeño del personal, detectar necesidades de capacitación y administrar los cursos de capacitación de la empresa.

**SOPORTE:** persona o cosa que sirve de apoyo, base o ayuda.

**USUARIOS:** es un usuario aquella persona que utiliza un dispositivo o un ordenador y realiza múltiples operaciones con distintos propósitos.

**WEB DE ADMINISTRACIÓN:** la herramienta Administración de sitios Web permite utilizar distintas clases de proveedor para las características de aplicación, como la pertenencia y las funciones.

## RESUMEN

El presente trabajo contiene los aspectos relevantes a tener en cuenta para realizar un adecuado análisis, diseño, implementación y cierre de un proyecto, siguiendo los lineamientos contemplados en el PMBOK. La idea del proyecto inicia con la estrategia de la Organización para alcanzar un sueño a mediano plazo. Este proyecto busca la Implementación de un software de evaluación del desempeño, acorde a los objetivos estratégicos del área de Talento Humano de la Organización.

Luego se define el detalle para gestionar el proyecto siguiendo las nueve áreas del conocimiento del PMBOK que son: Gestión de la Integración, Gestión del Alcance, Gestión del Tiempo, Gestión de Costos, Gestión de Calidad, Gestión de Recurso Humano, Gestión de Comunicaciones, Gestión de Riesgos, y Gestión de Adquisiciones. El gerente del proyecto se apoya en herramientas y técnicas para definir los entregables de cada una de estas nueve áreas de conocimiento.

El presente trabajo también presenta un resumen de los elementos a tener en cuenta dentro de la Gestión del Cambio Organizacional y el proceso de Implementación de una herramienta de software. Ambos temas hacen parte del marco teórico para realizar un proyecto de este tipo.

Palabras clave: software, evaluación, desempeño, PMBOK, implementación, plan, integración, alcance, tiempo, costos, calidad, recurso, comunicaciones, riesgos, adquisiciones, gestión, cambio, herramienta.

## INTRODUCCIÓN

El plan de proyecto de Implementación de un software de evaluación del desempeño, se basa en la guía de los fundamentos de la Dirección de Proyectos contemplados en el PMBOK. El proyecto se formaliza con el Acta de Constitución del mismo para luego definir en detalle los entregables guías de cada una de las nueve áreas de conocimiento.

Este proyecto está amarrado al Pilar Estratégico de Talento Humano de la Organización, para alcanzar el sueño de convertirse en el número 1 del mercado Latinoamericano; donde sobresalen aquellas compañías que invierten en el capital social de su empresa.

El resultado de la puesta en marcha de este proyecto servirá como insumo para estructurar líneas de carrera, análisis de desempeño de los colaboradores y toma de decisiones de ascensos o reubicación, logrando fortalecer el alto nivel del desempeño en los colaboradores de la Organización. También hará parte, la formación a través de capacitación y nuevas políticas de compensación salarial. Se propone que lo anterior esté soportado en una herramienta web que permita automatizar el almacenamiento de los indicadores, el proceso de firma de acuerdos de desempeño, la revisión de los avances o diálogos de desempeño y finalmente en la evaluación de desempeño anual, de manera amigable, flexible y escalable.

# 1. ACTA DE CONSTITUCIÓN

## 1.1. ANTECEDENTES

El proyecto que se describe a lo largo de este documento, fue concebido por la necesidad de alcanzar un sueño o visión de una Empresa en convertirse en el **Número 1** de las empresas de comestibles en Latinoamérica en año 2015. Siendo ésta la Estrategia de la organización, de la cual se desprenden los siguientes **Pilares Estratégicos** que apuntan hacia el logro del sueño deseado:

- *Costos*: el objetivo es la reducción de los costos de producción, desperdicios, retrabajos y puestos de trabajo ineficientes, con el fin de aumentar la eficiencia y productividad de la Organización.
- *Rentabilidad*: pasar del 5% de rentabilidad actual al 15% en un periodo de 4 años, posicionando a la Organización dentro del estándar de las compañías del sector. Esta rentabilidad deseada permitirá a la Organización la inversión en nuevas tecnologías y apertura en nuevos mercados y plantas de producción en Latinoamérica.
- *Comunicación*: se pretende lograr un mayor reconocimiento de la calidad e innovación de los productos y servicios que ofrece la Organización, permitiendo que los consumidores se sientan más atraídos, sensibilizados y comprometidos con el consumo de los productos y servicios ofrecidos. Un ítem importante de este Pilar es, comunicar el valor agregado de los productos y servicios a toda la comunidad de Latinoamérica, a través de nuevos canales de comunicación como revistas científicas, documentales científicos, etc.
- *Talento Humano*: el objetivo es fortalecer las habilidades y competencias de las personas, formando colaboradores de Alto Nivel y Desempeño de clase mundial, comprometidos con la misión y visión de la Organización. Se pretende resaltar el valor humano en cada colaborador.

## 1.2. OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO

Implementar una herramienta de software que permita medir el desempeño de los colaboradores de la Organización, alineándose a los objetivos estratégicos de la misma.

### **1.3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

Este proyecto está amarrado al Pilar Estratégico de Talento Humano de la Organización, para alcanzar el sueño de convertirse en el número 1 del mercado Latinoamericano; donde sobresalen aquellas compañías que invierten en el capital social de su empresa.

El resultado de la puesta en marcha de este proyecto servirá como insumo para estructurar líneas de carrera, análisis de desempeño de los colaboradores y toma de decisiones de ascensos o reubicación, logrando fortalecer el alto nivel del desempeño en los colaboradores de la Organización. También hará parte, la formación a través de capacitación y nuevas políticas de compensación salarial.

### **1.4. BENEFICIOS DEL PROYECTO**

- Contar con una herramienta propia de software que permite medir el desempeño de los colaboradores de la Organización.
- Integración de la herramienta de software de desempeño con el sistema de Nómina.
- Conocer el desempeño de los colaboradores activos.
- Mejorar la infraestructura de la red de comunicaciones entre las sucursales y la sede principal de la Organización.

### **1.5. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

Como parte de este esfuerzo se ha elaborado un nuevo Modelo de Gestión del Desempeño que permite enfocar y alinear los esfuerzos de cada colaborador en los objetivos estratégicos de la organización, impulsando la Cultura de Innovación y Alto Desempeño.

Este modelo debe estar soportado en una herramienta web que permite automatizar el almacenamiento de los indicadores, el proceso de firma de acuerdos de desempeño, la revisión de los avances o diálogos de desempeño y finalmente la evaluación de desempeño anual, de manera confidencial, flexible y escalable.

Adicionalmente se busca que la herramienta esté integrada con el sistema de Nómina de la empresa, través de interfaces de comunicación estables que

proporcionen la información de los colaboradores y los cargos que ocupan dentro de la organización.

## **1.6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PROYECTO**

- Ejecutar en ambiente productivo el software de evaluación del desempeño.
- Integrar el sistema de evaluación del desempeño con la plataforma de Nómina que actualmente se encuentre en la empresa.
- Conocer el desempeño del 95% de los colaboradores a través de la herramienta de software según reporte de activos nómina.

## **1.7. ALCANCE DEL PROYECTO**

Implementación de una herramienta de software de evaluación del desempeño, que tenga interfaz de comunicación con el sistema de nómina de la empresa, el cual debe arrojar reportes e indicadores del desempeño del 95% de colaboradores actuales de la organización (según planta de Nómina), para la toma de decisiones. Este sistema debe ser capaz de atender solicitudes dentro de los procesos de evaluación de hasta 300 colaboradores en línea.

## **1.8. PLAZO DEL PROYECTO**

El proyecto se llevará a cabo en un plazo de nueve meses (189 días).

## **1.9. SUPUESTOS**

- El objetivo estratégico de la compañía permanecerá vigente durante el desarrollo del proyecto.
- Se cuenta con un equipo de trabajo comprometido el cual permanecerá durante el desarrollo del proyecto.
- Se cuenta con el proveedor idóneo, con experiencia en implementación de software en organizaciones similares, prestando un servicio de calidad y alto compromiso con el proyecto.
- La información de los colaboradores y cargos que ocupan dentro de la organización se encuentra actualizada a la fecha.

- La herramienta de software cumple con los lineamientos o estándares de seguridad que dicta el departamento de Seguridad Informática de la compañía.

#### **1.10. RESTRICCIONES DEL PROYECTO**

- El tiempo de duración del proyecto debe ser no mayor a un año.
- La instalación de la herramienta en ambiente productivo se debe realizar bajo las políticas del departamento de Sistemas de la organización.
- El 5% de los colaboradores no cuentan con el acceso directo a equipos o computadores.
- Limitaciones de accesos simultáneos debido a las restricciones de la Intranet en la organización.

#### **1.11. RIESGOS GENERALES**

- Incompatibilidad de las interfaces del software con la plataforma de nómina.
- Infraestructura de comunicaciones no cumple con los requisitos de demanda de accesos.
- Sistema de almacenamiento con capacidad insuficiente.
- Sistema de almacenamiento puede sufrir daños físicos y se pueden perder los datos almacenados.
- Herramienta de software no cumple estándares tecnológicos para ser implementada en el sistema.
- Insuficientes terminales para que los colaboradores presenten la evaluación.
- Los formatos de las evaluaciones no fueron avalados por el equipo de Gestión Humana de la organización.
- Servidores de datos comprados no son de alto desempeño.
- El Sistema de almacenamiento de datos no cumple con los estándares de seguridad.
- Personal de la implementación sin la experiencia específica en el tema (experiencia en áreas diferentes).
- Cambio del patrocinador del proyecto.
- Poco acompañamiento del Proveedor del software.
- Incumplimiento de entregas de parte del proveedor de Infraestructura In-house (Redes, Equipos e Infraestructura).

- Diagnóstico realizado es diferente del pensamiento estratégico del patrocinador del proyecto.
- Alta rotación del Personal del equipo del Proyecto.
- Rechazo de los colaboradores para presentar la evaluación.
- Información de los colaboradores desactualizada desde la base de datos de nómina.
- No se estructuró adecuadamente el plan de divulgación y gestión del cambio hacia los colaboradores.
- Proyecto modelo aplicado a nivel nacional en las empresas para gestión del desempeño, para mejorar los niveles de productividad y reducir los costos de producción.
- No se tienen en cuenta las reservas económicas para atender las consecuencias de la materialización de los riesgos.
- No se tienen en cuenta los tiempos que se requiere para atender la respuesta a los riesgos materializados.
- La información del proyecto no llega a los miembros más importantes del proyecto.

## 1.12. RESUMEN DE CRONOGRAMA DE HITOS

Tabla 1. Resumen de Cronograma de Hitos

HITO	MES CLAVE	FASE
Project Charter firmado	Segundo mes	Inicio
Contrato firmado por las partes	Segundo mes	Inicio
Kickoff	Segundo mes	Inicio
Aprobaciones de líneas base (Alcance, Tiempo y Costos)	Tercer mes	Gerencia del proyecto
Plan de Gestión del Cambio definido	Cuarto mes	Planeación
Esquema de aplicación de evaluaciones definido	Cuarto mes	Planeación
Diseño de interfaz aprobado	Cuarto mes	Diseño
Diseño de la infraestructura aprobado	Cuarto mes	Diseño
Requerimientos del software aprobados	Cuarto mes	Diseño
Herramienta probada y firmada para el pase a producción	Séptimo mes	Implementación
Publicación de las interfaces de comunicación con Nómina	Séptimo mes	Implementación

Evaluación de desempeño por competencias cumplida por el 95% de los colaboradores activos de Nómina	Octavo mes	Implementación
Reunión de cierre del proyecto	Noveno mes	Cierre
Entregables firmados	Noveno mes	Cierre
Cierre de adquisiciones	Noveno mes	Cierre
Lecciones aprendidas divulgadas	Noveno mes	Cierre

### 1.13. PRESUPUESTO RESUMIDO

Tabla 2. Presupuesto Resumido

CONCEPTO	COSTO (COP)
Herramienta de software	\$ 190.000.000
Inversión Pre-operativa	\$ 137.270.000
Inversión Técnica	\$ 147.070.000
Inversión Operativa	\$ 325.660.000

VALOR TOTAL DEL PRESUPUESTO COP \$ 800.000.000

### 1.14. REQUISITOS DE ALTO NIVEL

- Implementación de un Sistema de gestión de evaluación de desempeño capaz de atender solicitudes dentro de los procesos de evaluación de hasta 300 colaboradores en línea y que permita generar indicadores y reportes de desempeño para la toma de decisiones.
- Creación de interfaces de comunicaciones con la plataforma de nómina.
- Generación de la documentación técnica y funcional del sistema de evaluación.
- Capacitación a los administradores del sistema.
- Manejo de Indicadores y Reportes que faciliten la medición del desempeño de los colaboradores.
- Entrega de un Programa de Trabajo para la implementación del Sistema que incluya el plan de contingencia que garantice la disponibilidad de la herramienta.
- Plan de soporte de la herramienta.

- Garantizar el acceso a la herramienta de un 100% de los colaboradores.
- Plan de gestión del cambio a todos los colaboradores, que incluya divulgación, capacitación sobre la herramienta, manejo de información sobre las evaluaciones, etc.
- Terminar la implementación del software en el tiempo estimado.
- Garantizar la aplicación de la evaluación del desempeño al 95% de los colaboradores según reporte de activos de nómina.
- Adquirir el software de evaluación del desempeño.

### **1.15. CRITERIOS DE ACEPTACIÓN DE ENTREGABLES**

- Entregables capacitados y divulgados
- El software debe ejecutarse exactamente de acuerdo a los que se definió en los requerimientos
- Cumplimiento con las políticas de seguridad de la organización
- Recuperación de la herramienta ante fallos imprevistos por medio de sistemas de almacenamiento de respaldo
- Cumplimiento de entrega de los formatos de documentación necesarios para el entendimiento del funcionamiento de la herramienta
- La interfaz gráfica debe ser de fácil comprensión
- Los tiempos de respuesta del sistema deben ser adecuados a las peticiones de solicitud del usuario
- Se debe hacer uso eficiente de los recursos del hardware que lo soportan

### **1.16. REQUISITOS CONTRACTUALES DEL PROYECTO**

Como respaldo a la ejecución de los contratos externos, se relacionará una póliza de garantía de cumplimiento, la cual tendrá el siguiente detalle:

- Riesgo Asegurable: Cumplimiento del objeto del contrato, de acuerdo con los términos, condiciones y especificaciones acordadas.
- Valor asegurado: 30% del valor del contrato.
- Vigencia: Según duración del contrato.

### **1.17. FACTORES DE ÉXITO Y RESPONSABLE EN APROBAR REQUERIMIENTOS**

- Metas y objetivos del proyecto claramente definidos.
- Respaldo de la alta dirección.
- Un gerente de proyectos y equipo de trabajo comprometido
- Un jefe de Gestión Humana con amplia experiencia en el proceso y gran compromiso con el proyecto.
- Cronograma, costos y definiciones realistas avaladas por la gerencia de Gestión Humana.
- Manejo adecuado del cambio hacia los colaboradores.
- Comunicación oportuna y veraz.
- Manejo de expectativas de stakeholders.
- Supervisión y retroalimentación apropiada hacia los integrantes del equipo del proyecto.
- Métricas de calidad definidas para los entregables principales del proyecto.
- Tecnología apropiada a la necesidad de la organización,
- Proveedor con amplia trayectoria en proyectos similares, demostrando experiencia y alto compromiso con el proyecto.

## 2. STAKEHOLDERS DEL PROYECTO

### 2.1. MATRIZ STAKEHOLDERS / ROL / RESPONSABILIDAD

Tabla 3. Matriz Stakeholders / Rol / Responsabilidad

Código	Nombre	Intereses en el Proyecto	Rol / Cargo	Gestión de Expectativas
001	Vicepresidente de Gestión Humana	Informes mensuales de avance versus presupuesto ejecutado.	Patrocinador del proyecto	Entregar a tiempo los informes de avance.  Resaltar el cumplimiento de la entrega y prueba del prototipo
002	Gerente del Departamento Gestión Humana	Mostrar el avance en la ejecución y cumplimiento de los hitos.  Verificar que se están cumpliendo los estándares de la compañía y del departamento de recursos humanos para garantizar los mejores resultados de la evaluación.	Cliente	Solicitar la información requerida con el debido tiempo.  Responsabilidad en la Gestión del Cambio.  Ser invitado a la prueba del software. Aceptación de los procedimientos y políticas.
003	Proveedor del Software	Entregar un producto conforme las especificaciones técnicas.	Contratista	Pago a tiempo de sus facturas.  Entrega a tiempo de la información de requerimientos.

		Reportar el avance semanal en el desarrollo de la herramienta, para garantizar que el personal a cargo va a entregar a tiempo el prototipo y el proyecto.		Reconocimiento por la entrega a tiempo del software.
004	Gerente de Proyecto de la Organización	Cumplir con la entrega del proyecto a tiempo.	Gerente de Proyectos	Reconocimiento del éxito del proyecto y nuevo proceso de evaluación.
005	Interventoría	Informe del avance del proyecto.  Verificar que el prototipo evidencie los beneficios del proyecto para la compañía en el balance social.	Interventor	Los documentos de aprobación de cuentas debidamente claros y a tiempo para no correr a firmar
006	Psicólogo	Satisfacer a tiempo las inquietudes de los colaboradores.	Psicólogo de Gestión Humana	Crear las campañas de motivación que induzcan al personal a presentar la evaluación.
007	Compras	Tener las especificaciones técnicas, cantidades y demás	Analista de Compras	Proporcionarle una lista de proveedores con los datos completos para los equipos especiales.  Asignar una persona

		<p>requerimientos de los equipos a comprar.</p> <p>Tener un presupuesto estimado de los equipos a comprar, de larga entrega o especiales y de corta entrega</p>		<p>experta que reciba, contabilice y almacene los equipos comprados</p>
008	Nómina	<p>Entregar la información actualizada del personal de colaboradores.</p> <p>Asegurar que la información que maneja el prototipo sea correcta</p>	Analista de Nómina	Reconocimiento por la información al momento de las pruebas y puesta en marcha del software
009	Analistas	Tareas a desarrollar muy bien definidas, con tiempos de entrega acordados	Analista de Gestión Humana	Pago a tiempo y según el horario de trabajo
010	Legal	Preparar los contratos de los proveedores y del personal de profesionales y auxiliares a contratar	Abogado	Solicitar contratos con tiempo para no congestionar ni indisponer los auxiliares
011	Jefe de Publicidad	Reproducir y entregar a tiempo la	Jefe de Publicidad	Obtener el reconocimiento por el mensaje de la

		publicidad para la divulgación y promoción de la evaluación.		publicidad.
012	Colaboradores	Conocer los procesos y requerimientos precisos que se necesitan para poder ejecutar una evaluación de desempeño y de objetivos. Evidenciar que el reporte de resultados de la evaluación este acorde a sus competencias y desempeño de su posición	Colaboradores de la Organización	Poder cumplir las expectativas de la compañía y ganar una promoción de cargo
013	Jefe de Infraestructura	Adecuar la infraestructura para que soporte la ejecución de la evaluación.	Jefe de Infraestructura	Que el proveedor del outsourcing sea reconocido por la entrega a tiempo y de calidad Involucrarse en las definiciones técnicas del software
014	Jefe de Seguridad Informática	Asegurar que la herramienta cumpla con los estándares de seguridad requeridos en la organización para garantizar la calidad de la información que entrega el sistema a los usuarios finales	Jefe de Seguridad Informática	Tener un cubículo aparte para garantizar confiabilidad y seguridad
015	Analista de Seguridad	Configurar la seguridad para	Analista de Seguridad	Pago a tiempo y horario de trabajo fijo

	Informática	la herramienta	Informática	
016	Técnico de Soporte	Recibir la capacitación del proveedor del software para poder dar soporte a la herramienta	Técnico de soporte	Pago a tiempo y horario de trabajo fijo
017	Outsourcing de Implementación	Entregar equipos y redes según las especificaciones técnicas en el tiempo acordado	Contratista	Pago por avance de obra
018	Documentalista de Gerencia de Proyectos	Recopilar la información del Proyecto	Documentador	Reconocimiento por su labor
019	Auxiliar de pruebas	Asegurar que el prototipo cumpla las pruebas	Auxiliar de Pruebas de Gestión Humana	Pago a tiempo y horario de trabajo flexible

## 2.2. MATRIZ STAKEHOLDERS / INTERÉS / EVALUACIÓN DE IMPACTO

Tabla 4. Matriz Stakeholders / Interés / Evaluación de Impacto

		PODER	
		<i>Bajo</i>	<i>Alto</i>
INTERES	<i>Bajo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analista de Compras</li> <li>- Analista de Nómina</li> <li>- Outsourcing de Implementación</li> <li>- Documentador</li> <li>- Abogado</li> <li>- Jefe de Publicidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveedor de software</li> </ul>
	<i>Alto</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interventor</li> <li>- Colaboradores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vicepresidente de Gestión Humana</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analista de Gestión Humana</li> <li>- Psicólogo</li> <li>- Auxiliar de pruebas de Gestión Humana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerente del Departamento Gestión Humana</li> <li>- Gerente de Proyecto</li> </ul>
--	--	--	--

Para gestionar las expectativas de los stakeholders, el gerente del proyecto puede apoyarse a través del “Formato de control de stakeholders”.

### **3. GERENCIA DEL PROYECTO**

#### **3.1. FASES (ENTREGABLES DEL PROYECTO)**

Para alcanzar los objetivos del proyecto, éste se ejecutará en las siguientes fases: Inicio, Planeación, Análisis y diseño, Implementación y Cierre. También existirá la fase de gerencia del proyecto la cual será transversal a lo largo del proyecto.

Las líneas base que el gerente del proyecto monitoreará son:

- Línea base de alcance
- Línea base del cronograma
- Línea base costos

Los planes subsidiarios que se definirán y controlaran a lo largo del proyecto son:

- Plan de gestión del alcance del proyecto
- Plan Gestión del Cambio organizacional (Ver anexo 1)
- Proceso de implementación de una herramienta de software (Ver anexo 2)
- Plan de gestión del cronograma
- Plan de gestión de costos
- Plan de gestión de la calidad
- Plan de recurso humano
- Plan de manejo de las comunicaciones
- Plan de gestión de riesgos
- Plan de gestión de adquisiciones

Periódicamente (al menos una vez por semana) el gerente del proyecto generará reportes de control y comparación con la línea base del cronograma, presupuesto y alcance definido; a su vez, deberá actualizarlos. También seguirá este mismo procedimiento para los planes subsidiarios del proyecto.

Los documentos, planes, formatos e información derivada del proyecto se guardarán en la Intranet de la organización, en un share point exclusivo del proyecto. El gerente del proyecto será el administrador de este repositorio documental y dará los privilegios de accesos a todos los involucrados en el proyecto según su rol y responsabilidad. También, como backup del gerente del proyecto en la administración del repositorio documental, será el jefe directo del mismo y el jefe de Gestión Humana de la organización. El proveedor de la

herramienta no tendrá acceso a este repositorio documental, por lo tanto le enviará toda la documentación trabajada al gerente del proyecto, para que éste la deposite allí.

El gerente del proyecto debe tener control de la documentación referente al proyecto (actas de reunión, cotizaciones, facturas, etc.), para ello se puede apoyar en el “Formato control de la documentación del proyecto”.

En caso que el gerente del proyecto llegase a faltar por un tiempo limitado, como backup a su cargo estará el jefe directo de éste, quien continuará supervisando las actividades y entregables del proyecto. Para el proyecto es el Vicepresidente de Gestión Humana.

Los procedimientos sobre la entrega a soporte de la herramienta de software serán de acuerdo a las políticas y procedimientos que sigue el área de plataforma tecnológica de la organización. La herramienta y comunicaciones deberán tener la imagen oficial que ha sido aprobada por el departamento de Publicidad de la organización.

### **3.2. COMITÉ DE CAMBIOS**

Se ha conformado un comité de cambios compuesto por el gerente de proyectos y gerente de Gestión Humana y equipo de trabajo del proyecto, quienes evaluarán y darán el visto bueno a los cambios surgidos a través de la ejecución del proyecto. Estos cambios son registrados en el formato de control de cambios, especificando el impacto en la calidad, tiempo, costo o alcance del proyecto. Estos cambios serán tenidos en cuenta para comunicarlos dentro de las reuniones periódicas de avance del proyecto. (Ver formato de Control de cambios).

Los cambios aprobados en los planes y demás documentación del proyecto, serán controlados a través de versiones de los documentos y estarán a cargo del gerente del proyecto.

### **3.3. GESTIÓN DE CONFIGURACIONES Y DESARROLLO**

A continuación se relacionan las actividades que se consideraran para la gestión de configuraciones y desarrollos de la herramienta de software:

- Administración de configuraciones y desarrollos

- Administración de pruebas de usuario (de acuerdo al plan de pruebas definido y los resultados de cada una de las pruebas aplicadas)
- Administración de liberaciones y entregas de requerimientos de la herramienta
- Administración de cambios a requerimientos que el gerente de Gestión Humana solicite, los cuales estén dentro del alcance definido.

Para lo anterior, se ha definido dentro del repositorio documental, una sección para que los técnicos del equipo de proyecto depositen toda la documentación respectiva, con el apoyo del documentador.

### **3.4. MANEJO DE PROBLEMAS – ISSUES**

El gerente del proyecto deberá manejar los problemas dependiendo del impacto y focalizado hacia con quien o quienes correspondan dentro del proyecto. Habrá casos en los cuales deberá involucrar a todo el equipo de trabajo. Otro tipo de casos, en los cuales le corresponde a la persona afectada dentro del equipo del proyecto manejar los problemas que se le presenten sin recurrir al gerente del proyecto. Las retroalimentaciones también se deberán presentar durante las reuniones de avances semanales y/o mensuales, dependiendo del problema presentado.

### **3.5. REUNIONES QUINCENALES Y MENSUALES**

Se realizarán quincenalmente reuniones de avance entre el gerente del proyecto, equipo de trabajo y gerente de Gestión Humana (Ver Formato de reunión de seguimiento quincenal). Al igual, el gerente de proyecto se reunirá mensualmente con el gerente, jefe y analista de Gestión Humana y los principales stakeholders para revisar el avance del proyecto. También, mensualmente, el gerente del proyecto se reunirá con su jefe directo al cual le mostrará al detalle el avance del proyecto. (Ver formato de avance del proyecto).

Las reuniones serán presenciales, las cuales el gerente del proyecto las agendará desde el inicio del proyecto y hará recordación 2 días antes de la reunión agendada. Estas comunicaciones se harán a través de la agenda del correo electrónico corporativo de la organización.

También, cuando lo considere necesario, el gerente del proyecto realizará reuniones imprevistas para verificar o monitorear el avance de algún tema en específico o la solución de posibles problemas que se puedan presentar.

### 3.6. ACTIVIDADES / MODELO DEL CRONOGRAMA

Figura 1. Actividades / Modelo del Cronograma

Mod de	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
	[-] Proyecto TAIYARI	189 días	lun 02/04/12	lun 24/12/12
	[+] Inicio	42 días	lun 02/04/12	jue 31/05/12
	[+] Gerencia del proyecto	16 días	jue 31/05/12	lun 25/06/12
	[+] Planeación	11 días	lun 25/06/12	mar 10/07/12
	[+] Análisis y Diseño	30 días	lun 25/06/12	lun 06/08/12
	[+] Implementación	86 días	lun 30/07/12	mar 27/11/12
	[+] Cierre	21 días	mar 27/11/12	lun 24/12/12

### 3.7. PRONÓSTICOS DEL PROYECTOS

- La herramienta de software será bien recibida y aceptada por todos los colaboradores de la organización.
- El presupuesto del proyecto servirá para el desarrollo completo del proyecto.
- El proyecto terminará en la fecha estimada.
- Los entregables del proyecto cumplirán con las métricas de calidad propuestas.
- Todos los colaboradores de la organización participarán en las capacitaciones sobre el uso de la herramienta de software.

### 3.8. FORMATOS Y MEDICIÓN DEL CONTROL DEL PROYECTO

Los formatos a considerar dentro de la ejecución del proyecto serán:

- Formato de conformación de integrantes del proyecto
- Formato de reunión de seguimiento quincenal
- Formato lista asistencia a capacitaciones
- Formato de avance del proyecto

- Formato control de entregables
- Formato control de cambios
- Formato control de calidad
- Formato de Revisión de Pruebas Funcionales del Proveedor
- Formato de control de stakeholders
- Formato control de la documentación del proyecto
- Formato de aplicación de pruebas integrales con usuarios

Los documentos que servirán para el control del proyecto son:

- Cronograma de actividades e Hitos del proyecto
- Presupuesto ejecutado mes a mes
- WBS
- Análisis de beneficio / costo del proyecto

## 4. PLAN GESTIÓN DEL ALCANCE

El proyecto abarca lo siguiente:

- Entrega de los planes de gestión del proyecto de *la implementación de una herramienta de software, que facilite la evaluación del desempeño de los colaboradores de una compañía, a través de un portal web, que tenga una interfaz de comunicación con la plataforma de nómina, generando reportes de resultados de las evaluaciones aplicadas.*
- La herramienta de software debe soportar hasta 300 solicitudes de evaluación del desempeño al mismo tiempo.
- Los entregables del proyecto que sean indispensables para el cumplimiento de los objetivos específicos del mismo (remitirse al Acta de Constitución – capítulo de Objetivos Específicos del proyecto) tendrán unos criterios de aceptación definidos desde la perspectiva de calidad.
- La herramienta de software será bien recibida y aceptada por todos los colaboradores de la organización.
- Una exclusión del proyecto es que la gerencia de Gestión Humana logre planificar dentro del proyecto, las estrategias que potencialicen las habilidades y técnicas de todos los colaboradores evaluados a través de la herramienta de software, asignándoles una línea de carrera.

### 4.1. LISTA DE REQUERIMIENTOS

#### 4.1.1 Requerimientos del Proyecto

- Implementación durante el presente año.
- Presupuesto máximo de implementación de 400,000 USD.
- La herramienta debe estar bien posicionada en el mercado.
- Aplicación de la evaluación al 95% de los colaboradores de la planta de nómina de la organización.
- Tener un plan de gestión del cambio que contenga la divulgación del proyecto hacia los colaboradores, capacitación, manejo de información sobre evaluaciones del desempeño y sensibilización.

- Al menos una vez por mes, se debe realizar una reunión de avance del proyecto con todos los stakeholders del mismo.
- La implementación debe ajustarse al proceso real de evaluación del desempeño de la organización.
- Procedimientos y políticas del proceso de evaluación de desempeño.
- Los colaboradores conocen claramente sus objetivos.
- Controles de cambio.
- Priorización de requerimientos.
- Gestión del proyecto de acuerdo a lineamientos PMBOK.

#### **4.1.2. Requerimientos del Producto**

- Base de datos completa de todos los colaboradores actuales de la organización.
- Software para la evaluación del desempeño.
- Como resultado de la aplicación de las evaluaciones, la herramienta de software debe arrojar indicadores y reportes que sirvan para definir las líneas de carrera.
- Aplicación web.
- La herramienta de software debe soportar hasta 300 solicitudes de evaluación simultáneas.
- Interfaz con otro sistema de la organización (Nómina).
- La herramienta de software debe tener un plan de contingencia que garantice la disponibilidad del sistema.
- Esquema de soporte de la herramienta.
- Manuales de usuario y técnicos de la herramienta.
- Todos los colaboradores de la organización deben ingresar a la herramienta.
- La herramienta de software debe ajustarse al esquema de seguridad información y políticas de infraestructura y comunicaciones de la organización.
- Esquema de mantenimiento de la herramienta.
- Esquema de backup y depuración de la información.
- La herramienta de software debe tener diseño y colores corporativos de la organización.
- Esquema de gestión de las configuraciones.
- Conocimiento del proceso de implementación de una herramienta de software.

## 4.2. ENTREGABLES Y CRITERIOS DE ACEPTACIÓN / HERRAMIENTA

A continuación se presenta la lista de entregables asociadas a cada paquete de trabajo del proyecto, indicando el criterio de aceptación de cada entregable. Cabe aclarar que solo unos entregables marcados a propósito serán evaluados según criterios de Calidad definidos en el Plan Gestión de la Calidad, ya que son los que directamente están asociados a los objetivos específicos del proyecto.

Tabla 5. Listado de Entregables

PROCESO	ENTREGABLE	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	AFECTACIÓN AL PLAN DE CALIDAD
INICIO	Contrato firmado con proveedor previamente seleccionado	Firmado por ambas partes	N/A
	Project Charter firmado	Firmado por el patrocinador y gerente del proyecto	N/A
	Stakeholders identificados	Matriz de stakeholders con identificación de roles y responsabilidades, estrategias de administración, interés y poder	N/A
PLANEACIÓN	Plan gestión del cambio aprobado	Documento aprobado por la vicepresidencia de Gestión Humana	N/A
	Programa detallado de trabajo	Documento aprobado y firmado por la gerencia de Gestión Humana y Proveedor	N/A
	Plan de capacitación	Documento validado con equipo de trabajo, gerencia de Gestión Humana y proveedor	N/A
	Conformación de equipo de trabajo	Divulgación y presentación del equipo de trabajo a los interesados en el proyecto, vicepresidencia de Gestión Humana y	N/A

		portal web de la compañía	
	Lista de equipos informáticos requeridos	Documento validado con Sistemas y proveedor	N/A
	Plan de aplicación de las evaluaciones del desempeño	Plan validado por Gestión Humana	N/A
	Lista de riesgos	Documento validado con equipo de trabajo y vicepresidencia de Gestión Humana	N/A
	Flujo de caja del proyecto	Documento aprobado por la vicepresidencia de Gestión Humana	N/A
<b>ANÁLISIS Y DISEÑO</b>	Proceso de Evaluación del desempeño	Documento validado con equipo de trabajo y gerencia de Gestión Humana	N/A
	Lista de requerimientos del proceso técnico	Documento aprobado por el departamento de sistemas	
	Requerimientos definidos	Documento aprobado y firmado por la gerencia de Gestión Humana, publicista y Proveedor	N/A
	Plan adecuación de la infraestructura	Documento validado con el departamento de sistemas	N/A
	Plan de seguridad informática	Documento aprobado y firmado por el departamento de sistemas y Proveedor	N/A
	Consultas y reportes definidos	Documento aprobado y firmado por la gerencia de Gestión Humana y Proveedor	N/A
	Diseño de interfaces	Documento aprobado y firmado por el Proveedor, gerencia de Gestión Humana y gerencia de nómina	N/A
	Esquema de soporte	Documento aprobado por el departamento de	N/A

	sistemas y el proveedor	
Plan de gestión de las no conformidades	Documento aprobado y firmado por la gerencia de Gestión Humana y Proveedor	N/A
Formatos definidos (gerencia y ejecución del proyecto)	Divulgados y puestos a disposición del equipo de trabajo a través de la Intranet de la organización	N/A
Perfiles de usuario definidos	Documento aprobado y firmado por la gerencia de Gestión Humana y Proveedor	N/A
Plan de contingencia del software	Documento aprobado y firmado por la gerencia de Gestión Humana, departamento de sistemas y Proveedor	N/A
Esquema de backup y depuración de la información definido	Documento aprobado y firmado por la gerencia de Gestión Humana, departamento de sistemas y Proveedor	N/A
Lista de procedimientos y políticas a levantar	Documento validado con Gestión Humana y el departamento de sistemas	N/A
Proceso de priorización de requerimientos definido	Documento aprobado y firmado por la gerencia de Gestión Humana y Proveedor	N/A
Priorización de requerimientos	Documento aprobado y firmado por la gerencia de Gestión Humana y Proveedor	N/A
Diseño de diagramas de entidades de datos	Documento validado y aprobado por el proveedor y departamento de sistemas	N/A
Escenarios de pruebas al sistema	Documento validado por Gestión Humana y departamento de sistemas	N/A
Arquitectura de software	Documento validado y aprobado por el proveedor	N/A

		y departamento de sistemas	
<b>IMPLEMENTACIÓN</b>	Pruebas integrales con usuarios	Formato de pruebas integrales firmado por el proveedor, Gestión Humana, Contabilidad, Nómina y departamento de sistema	Si aplica
	Equipo de implementación entrenado	Formato de asistencia a capacitaciones firmado	N/A
	Pase a producción del software	Documento aprobado y firmado por la gerencia de Gestión Humana, Contabilidad, Nómina, departamento de sistemas y Proveedor	Si aplica
	Compras ejecutadas	Facturas de venta entregadas y conciliadas con Contabilidad y relacionadas en el formato control de documentación del proyecto	N/A
	Instalación módulo de seguridad del software	Integración del software con el sistema de autenticación de la empresa	Si aplica
	Instalación esquemas de repositorios de datos	Creación de la base de datos en los servidores	Si aplica
	Instalación de interfaz de comunicación con nomina	La interfaz de nómina integrada con la herramienta	Si aplica
	Instalación del sitio web de administración	Acceso desde cualquier equipo para la administración de las evaluaciones	Si aplica
	Instalación de controles de cambios	Verificación con los documentos de control de cambio solicitados versus la herramienta de software. Estos controles de cambio previamente deben ser firmados por el proveedor, Gestión	Si aplica

		Humana y el gerente del proyecto, siguiendo el formato establecido	
	Infraestructura adecuada y entregada	Documento aprobado por departamento de sistemas y Gestión Humana	Si aplica
	Reuniones de avance	Formato de reunión de seguimiento semanal firmado	N/A
	Comunicaciones ejecutadas	Cumplimiento total del plan de Comunicaciones	N/A
	Revisión del presupuesto	Cumplimiento total del plan de Gestión de Costos	N/A
	Plan de gestión del cambio en colaboradores ejecutado	Cumplimiento total del plan de Gestión del cambio en colaboradores	Si aplica
	Procedimientos y políticas del proceso de evaluación	Documentos aprobados por Gestión Humana y divulgados	N/A
<b>CIERRE</b>	Informe final de resultados	Documento firmado por la gerencia de Gestión Humana y proveedor	N/A
	Informe financiero definitivo	Documento aprobado por la gerencia de Gestión Humana	N/A
	Evaluaciones de desempeño ejecutadas	95% de los colaboradores de la organización evaluados según reporte de activos de nómina	Si aplica
	Acta de cierre del contrato	Documento firmado por el proveedor y representante legal de la empresa	N/A
	Cierre de adquisiciones	Cumplimiento total del plan de Adquisiciones	N/A
	Herramienta entregada al Departamento de Sistemas	Acta firmada por departamento de sistemas y gerencia de Gestión Humana	N/A
	Contrato de mantenimiento del software firmado	Firmado por ambas partes	N/A
	Cierre de las	Cumplimiento total del	N/A

	comunicaciones	plan de Comunicaciones	
	Entregables firmados	Formato control de entregables firmado por la gerencia de Gestión Humana	N/A
	Cierre del proyecto evaluado y aprobado	Reunión con equipo de proyecto, proveedor e interesados del proyecto	N/A
	Cierre de otros contratos	Informe de cierre de otros contratos validado por la gerencia de Gestión Humana	N/A
	Lecciones aprendidas	Documentadas y socializadas con el equipo de trabajo y la vicepresidencia de Gestión Humana	N/A
	Manuales técnicos y de usuario entregados	Documentos recibidos del proveedor y entregados a Gestión Humana y departamento de sistemas	N/A
<b>GERENCIA DEL PROYECTO</b>	Plan de gestión del alcance del proyecto	Acta de reunión firmada por el proveedor, Gestión Humana y equipo de trabajo	N/A
	Plan de gestión del cronograma	Acta de reunión firmada por el proveedor, Gestión Humana y equipo de trabajo	N/A
	Plan de gestión de costos	Acta de reunión firmada por el proveedor, Gestión Humana y equipo de trabajo	N/A
	Plan de gestión de la calidad	Acta de reunión firmada por el proveedor, Gestión Humana y equipo de trabajo	N/A
	Plan de recursos humanos	Acta de reunión firmada por Gestión Humana y equipo de trabajo	N/A
	Plan de manejo de las comunicaciones	Acta de reunión firmada por Gestión Humana y equipo de trabajo	N/A

	Plan de gestión de riesgos	Acta de reunión firmada por Gestión Humana y equipo de trabajo	N/A
	Plan de gestión de adquisiciones	Acta de reunión firmada por Gestión Humana, Compras y departamento de sistemas	N/A
	Plan gestión de entregables del proyecto	Acta de reunión firmada por Gestión Humana y equipo de trabajo	N/A
	Manejo de la documentación del proyecto	Sitio en la Intranet de la organización con toda la documentación del proyecto - Carpeta con la documentación física del proyecto	N/A

El gerente del proyecto puede tener un control de los entregables establecidos dentro del proyecto a través del “Formato control de entregables”.

### 4.3. EXCLUSIONES

Una exclusión del proyecto es que la gerencia de Gestión Humana logre planificar dentro del proyecto, las estrategias que potencialicen las habilidades y técnicas de todos los colaboradores evaluados a través de la herramienta de software, asignándoles una línea de carrera.

### 4.4. RESTRICCIONES

- El tiempo de duración del proyecto debe ser no mayor a un año.
- La instalación de la herramienta en ambiente productivo se debe realizar bajo las políticas del departamento de sistemas de la organización.
- El 5% de los colaboradores no cuentan con el acceso directo a equipos o computadores.
- Limitaciones de accesos simultáneos debido a las restricciones de la intranet en la organización.

## 4.5. SUPUESTOS

- El objetivo estratégico de la compañía permanecerá vigente durante el desarrollo del proyecto.
- Se cuenta con un equipo de trabajo comprometido el cual permanecerá durante el desarrollo del proyecto.
- Se cuenta con el proveedor idóneo, con experiencia en implementación de software en organizaciones similares, prestando un servicio de calidad y alto compromiso con el proyecto.
- La información de los colaboradores y cargos que ocupan dentro de la organización se encuentra actualizada a la fecha.
- La herramienta de software cumple con los lineamientos o estándares de seguridad que dicta el departamento de Seguridad Informática de la compañía.
- Todos los planes de gestión deben estar acordes a:
  - a. Objetivo general del proyecto
  - b. Objetivos específicos del proyecto
  - c. Manejo bajo metodología PMI

## 4.6. WBS

A continuación se muestra la imagen de la WBS propuesta para el proyecto, la cual pudo descomponer el trabajo del proyecto de acuerdo al enfoque de la secuencia natural de ejecución de las actividades de la implementación de un software: Inicio, Planeación, Análisis y Diseño, Implementación, Cierre y la Gerencia del Proyecto. Este último paquete de trabajo es transversal a lo largo del proyecto.

Figura 2. WBS

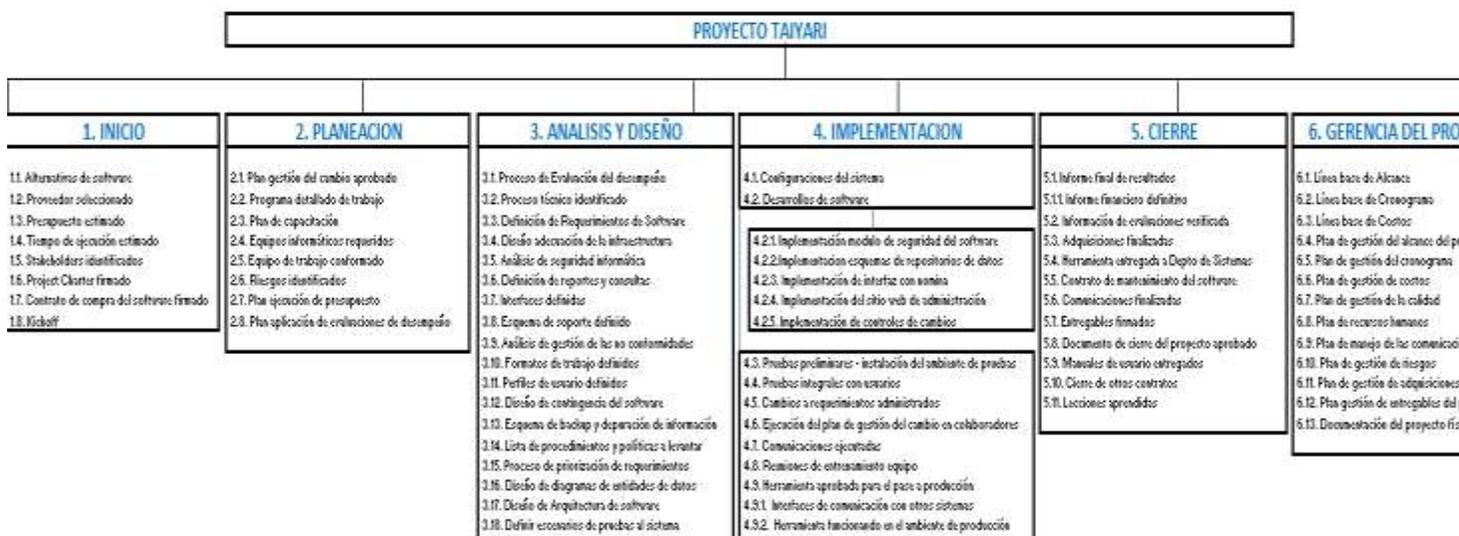
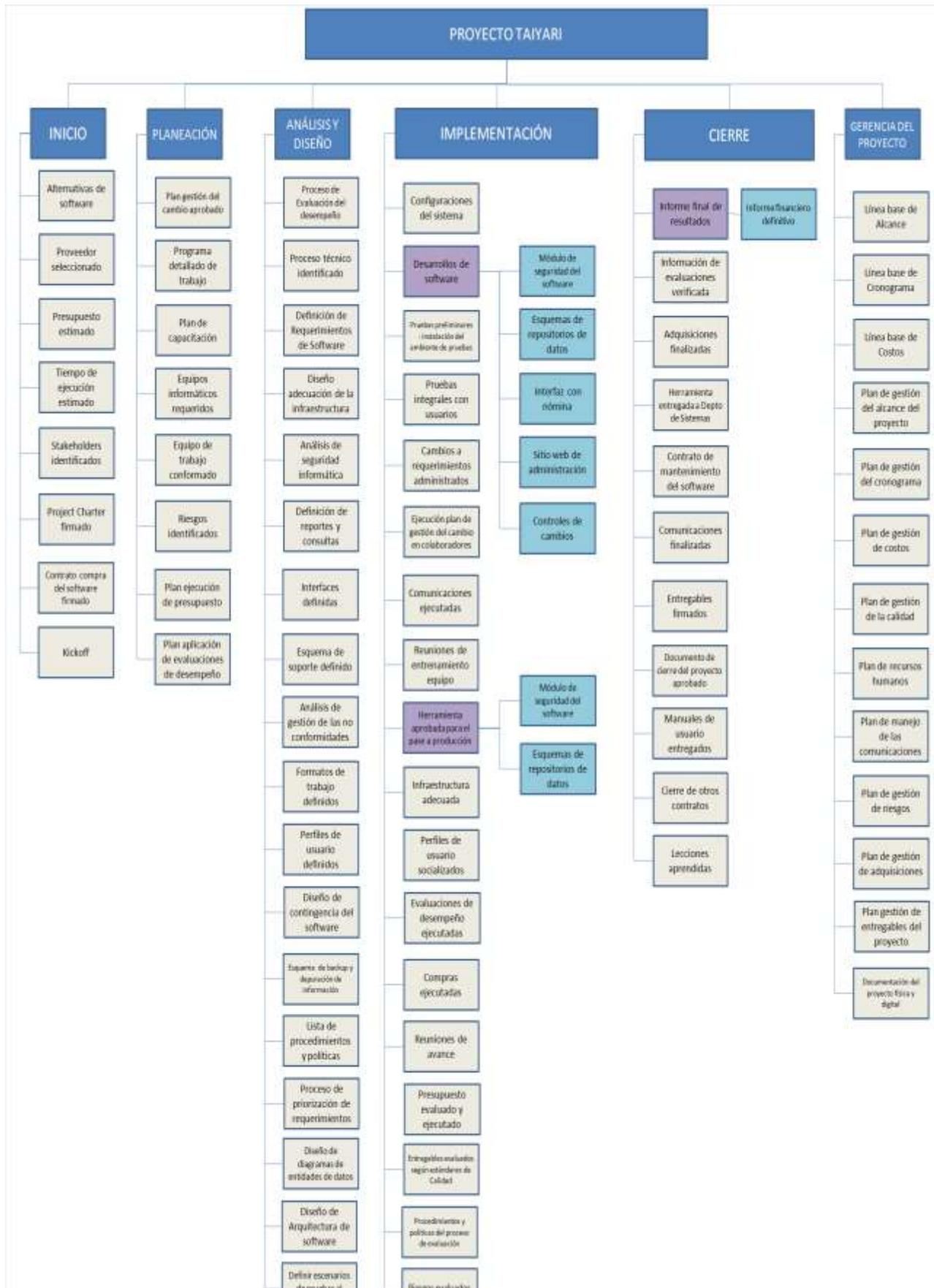


Figura 3. Entregables de la WBS



#### 4.6.1 Diccionario de la WBS

Tabla 6. Fases del Proyecto

Proyecto TAIYARI	
1.	Inicio
2.	Planeación
3.	Análisis y Diseño
4.	Implementación
5.	Cierre
6.	Gerencia del Proyecto

Tabla 7. Diccionario de la WBS

<b>1.1.</b>	<b>Alternativas de software</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Búsqueda de alternativas de software de evaluación del desempeño
<b>Actividades asociadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investigar sobre empresas nacionales e internacionales que ofrezcan productos similares y experiencia en el mercado</li> <li>- Seleccionar varias alternativas de software</li> </ul>
<b>Fecha inicio</b>	lun 02/04/12
<b>Fecha fin</b>	vie 13/04/12
<b>Recursos</b>	Gerente Proyecto, Gerente Gestión Humana, Gerente de Sistemas
<b>Precedencias</b>	Ninguna
<b>Restricciones</b>	Presupuesto
<b>Supuestos</b>	Encontrar las alternativas que más se ajustan a las necesidades del proyecto
<b>1.2.</b>	<b>Proveedor seleccionado</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Seleccionar el proveedor idóneo para la implementación del software
<b>Actividades asociadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar documento RFP</li> <li>- Enviar documento RFP a los diferentes proveedores alternativos (mínimo 3)</li> <li>- Evaluar las diferentes propuestas</li> <li>- Seleccionar el proveedor</li> </ul>
<b>Fecha inicio</b>	mar 10/04/12
<b>Fecha fin</b>	jue 26/04/12
<b>Recursos</b>	Gerente Proyecto, Gerente Gestión Humana, Gerente de Sistemas
<b>Precedencias</b>	Alternativas de software
<b>Restricciones</b>	Presupuesto
<b>Supuestos</b>	Encontrar las alternativas que más se ajustan a las

	necesidades del proyecto
<b>1.3.</b>	<b>Presupuesto estimado</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Definir el presupuesto estimado del proyecto
<b>Actividades asociadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir presupuesto estimado</li> <li>- Gestionar aprobación del presupuesto</li> </ul>
<b>Fecha inicio</b>	mar 10/04/12
<b>Fecha fin</b>	lun 16/04/12
<b>Recursos</b>	Gerente Proyecto, Gerente Gestión Humana, Vicepresidente de Gestión Humana
<b>Precedencias</b>	Alternativas de software
<b>Restricciones</b>	Presupuesto de la gerencia
<b>Supuestos</b>	Aprobación del presupuesto inicialmente estimado
<b>1.4.</b>	<b>Tiempo de ejecución estimado</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Definir el tiempo de ejecución del proyecto
<b>Actividades asociadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir tiempo estimado de ejecución</li> <li>- Gestionar aprobación del tiempo</li> </ul>
<b>Fecha inicio</b>	mar 10/04/12
<b>Fecha fin</b>	lun 16/04/12
<b>Recursos</b>	Gerente Proyecto, Gerente Gestión Humana
<b>Precedencias</b>	Alternativas de software
<b>Restricciones</b>	Implementación del proyecto no mayor a un año
<b>Supuestos</b>	Aprobación del tiempo inicialmente estimado
<b>1.5.</b>	<b>Stakeholders identificados</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Identificar todos los interesados del proyecto
<b>Actividades asociadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar matriz de interesados identificando roles y responsabilidades</li> <li>- Elaborar matriz de interés y evaluación de impacto</li> </ul>
<b>Fecha inicio</b>	lun 16/04/12
<b>Fecha fin</b>	mar 17/04/12
<b>Recursos</b>	Gerente y equipo del proyecto
<b>Precedencias</b>	Aprobación del tiempo del proyecto
<b>Restricciones</b>	Ninguna
<b>Supuestos</b>	Las estrategias de gestión de los interesados diseñadas van a ser efectivas a lo largo del proyecto
<b>1.6.</b>	<b>Project Charter firmado</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Logar que el Acta de constitución del proyecto sea aprobada y firmada
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar Project charter</li> </ul>

<b>asociadas</b>	- Gestionar aprobación y firma del Project charter
<b>Fecha inicio</b>	jue 26/04/12
<b>Fecha fin</b>	jue 03/05/12
<b>Recursos</b>	Gerente Proyecto, Gerente Gestión Humana, Vicepresidente de Gestión Humana
<b>Precedencias</b>	Identificación de los Stakeholders
<b>Restricciones</b>	Presupuesto y tiempo
<b>Supuestos</b>	Aceptación inmediata del Project charter por parte de la VIP de GH
<b>1.7.</b>	<b>Contrato de compra de software firmado</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Logar firma del contrato de compra de software por las partes
<b>Actividades asociadas</b>	- Elaborar propuesta de contrato - Gestionar aprobación y firma del contrato
<b>Fecha inicio</b>	jue 26/04/12
<b>Fecha fin</b>	mié 30/05/12
<b>Recursos</b>	Abogado Jurídico, Gerente Proyecto, Proveedor sw, Gerente de Sistemas
<b>Precedencias</b>	Selección del proveedor
<b>Restricciones</b>	Las estipuladas dentro del contrato
<b>Supuestos</b>	Las cláusulas del contrato contienen el detalle de las necesidades del proyecto
<b>1.8.</b>	<b>Kickoff</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Presentación del kickoff del proyecto a todos los interesados en el mismo
<b>Actividades asociadas</b>	- Elaborar presentación de kickoff - Realizar reunión de kickoff
<b>Fecha inicio</b>	lun 28/05/12
<b>Fecha fin</b>	jue 31/05/12
<b>Recursos</b>	Gerente GH, Gerente Proyecto
<b>Precedencias</b>	Aprobación del contrato
<b>Restricciones</b>	Ninguna
<b>Supuestos</b>	Aceptación del proyecto a todos los interesados en el mismo
<b>2.1.</b>	<b>Plan de gestión del cambio aprobado</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Presentar el plan de gestión del cambio que incluya la divulgación, capacitación y sensibilización del proyecto y herramienta hacia todos los colaboradores de la organización
<b>Actividades asociadas</b>	- Elaborar plan de gestión del cambio - Validar plan con la vicepresidencia de Gestión

	Humana
<b>Fecha inicio</b>	lun 25/06/12
<b>Fecha fin</b>	mié 04/07/12
<b>Recursos</b>	Gerente y equipo del proyecto
<b>Precedencias</b>	Ejecutar líneas base
<b>Restricciones</b>	Ninguna
<b>Supuestos</b>	Con el plan se va a lograr la aceptación del proyecto por parte de todos los colaboradores
<b>2.2.</b>	<b>Programa detallado de trabajo</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Elaborar el plan de trabajo de la implementación del software con el Proveedor y equipo de trabajo
<b>Actividades asociadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar programa detallado de trabajo</li> <li>- Gestionar aprobación del plan</li> </ul>
<b>Fecha inicio</b>	jue 31/05/12
<b>Fecha fin</b>	lun 25/06/12
<b>Recursos</b>	Gerente y equipo del proyecto
<b>Precedencias</b>	Kickoff
<b>Restricciones</b>	Presupuesto y tiempo
<b>Supuestos</b>	El programa tiene todos los elementos necesarios para implementar un proyecto con éxito
<b>2.3.</b>	<b>Plan de capacitación</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Elaborar plan de capacitación al equipo de la implementación de la herramienta; el cual no incluye a los colaboradores, ya que existe el plan de gestión del cambio el cual incluye esta actividad
<b>Actividades asociadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar plan de capacitación</li> </ul>
<b>Fecha inicio</b>	jue 28/06/12
<b>Fecha fin</b>	mar 03/07/12
<b>Recursos</b>	Gerente y equipo del proyecto
<b>Precedencias</b>	Programa detallado de trabajo
<b>Restricciones</b>	Tiempo
<b>Supuestos</b>	Estimación de tiempo suficiente para el aprendizaje de la herramienta
<b>2.4.</b>	<b>Equipos informáticos requeridos</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Listar los equipos informáticos necesarios para la implementación del proyecto
<b>Actividades asociadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar lista de equipos informáticos</li> </ul>
<b>Fecha inicio</b>	lun 25/06/12
<b>Fecha fin</b>	jue 28/06/12
<b>Recursos</b>	Gerente y equipo del proyecto

<b>Precedencias</b>	Programa detallado de trabajo
<b>Restricciones</b>	Disponibilidad inmediata
<b>Supuestos</b>	Estarán disponibles en el momento programado
<b>2.5.</b>	<b>Equipo de trabajo conformado</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Conformar y divulgar el equipo de trabajo del proyecto
<b>Actividades asociadas</b>	- Conformar y divulgar el equipo de trabajo
<b>Fecha inicio</b>	mié 23/05/12
<b>Fecha fin</b>	lun 28/05/12
<b>Recursos</b>	Gerente del proyecto y Gerente de Gestión Humana
<b>Precedencias</b>	Aprobación del contrato
<b>Restricciones</b>	Disponibilidad de tiempo del equipo interno del proyecto
<b>Supuestos</b>	Se cuenta con la gente más idónea para la implementación del proyecto
<b>2.6.</b>	<b>Riesgos identificados</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Identificar lista de riesgos asociados a la implementación del proyecto
<b>Actividades asociadas</b>	- Elaborar lista de riesgos
<b>Fecha inicio</b>	mié 13/06/12
<b>Fecha fin</b>	vie 15/06/12
<b>Recursos</b>	Gerente y equipo del proyecto
<b>Precedencias</b>	Kickoff
<b>Restricciones</b>	Presupuesto y tiempo
<b>Supuestos</b>	Identificación de todos los riesgos posibles dentro del proyecto
<b>2.7.</b>	<b>Plan ejecución del presupuesto</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Elaborar el flujo de caja del presupuesto aprobado para el proyecto
<b>Actividades asociadas</b>	- Elaborar flujo de caja
<b>Fecha inicio</b>	vie 08/06/12
<b>Fecha fin</b>	mar 12/06/12
<b>Recursos</b>	Gerente y equipo del proyecto
<b>Precedencias</b>	Kickoff
<b>Restricciones</b>	Presupuesto
<b>Supuestos</b>	Plan idóneo para manejar el presupuesto real del proyecto, teniendo en cuenta todos los imprevistos que se puedan presentar
<b>2.8.</b>	<b>Plan aplicación de las evaluaciones del</b>

	<b>desempeño</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Elaborar el plan a seguir para aplicar las evaluaciones del desempeño a los colaboradores activos de la planta de nómina de la organización
<b>Actividades asociadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar plan de aplicación de evaluaciones</li> <li>- Gestionar aprobación del plan de aplicación de evaluaciones</li> </ul>
<b>Fecha inicio</b>	mié 04/07/12
<b>Fecha fin</b>	mar 10/07/12
<b>Recursos</b>	Gerente y equipo del proyecto
<b>Precedencias</b>	Plan gestión del cambio en colaboradores
<b>Restricciones</b>	Tiempo
<b>Supuestos</b>	Plan idóneo para la aceptación del proceso y herramienta por parte de los colaboradores
<b>3.1.</b>	<b>Proceso de evaluación del desempeño</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Elaborar el procedimiento que debería seguir la compañía respecto a la aplicación y medición de la evaluación del desempeño
<b>Actividades asociadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar procedimiento de evaluación del desempeño</li> <li>- Gestionar aprobación</li> </ul>
<b>Fecha inicio</b>	lun 25/06/12
<b>Fecha fin</b>	mar 03/07/12
<b>Recursos</b>	Gerente y equipo del proyecto
<b>Precedencias</b>	Ejecución de las líneas base
<b>Restricciones</b>	Ninguna
<b>Supuestos</b>	Procedimiento que identifica las actividades y puntos de control necesarios para una ejecución exitosa
<b>3.2.</b>	<b>Proceso técnico identificado</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Identificar proceso técnico y políticas asociadas a la implementación del software dentro de la organización
<b>Actividades asociadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Listar requerimientos del proceso técnico</li> </ul>
<b>Fecha inicio</b>	mar 03/07/12
<b>Fecha fin</b>	jue 12/07/12
<b>Recursos</b>	Gerente y equipo del proyecto
<b>Precedencias</b>	Plan de capacitación al equipo implementador
<b>Restricciones</b>	Limitantes técnicas del proceso
<b>Supuestos</b>	Identificación de todas las variables para una ejecución exitosa

<b>3.3.</b>	<b>Requerimientos de software</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Identificar los requerimientos necesarios para la implementación del software dentro de la organización, que incluyan especificaciones técnicas, funcionales y de presentación de la herramienta (colores, logos, etc.). También debe incluir las configuraciones y desarrollos del sistema
<b>Actividades asociadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Listar los requerimientos de software</li> <li>- Gestionar aprobación de los requerimientos definidos</li> </ul>
<b>Fecha inicio</b>	mié 11/07/12
<b>Fecha fin</b>	mié 18/07/12
<b>Recursos</b>	Gerente y equipo del proyecto
<b>Precedencias</b>	Requerimientos del proceso técnico
<b>Restricciones</b>	Limitantes técnicas del proceso
<b>Supuestos</b>	Identificación de todas las variables para una ejecución exitosa
<b>3.4.</b>	<b>Diseño adecuado de la infraestructura</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Definir un diseño de la infraestructura que soporte la herramienta de software
<b>Actividades asociadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir diseño de la infraestructura</li> <li>- Gestionar aprobación del diseño de la infraestructura</li> </ul>
<b>Fecha inicio</b>	mié 18/07/12
<b>Fecha fin</b>	mié 11/07/12
<b>Recursos</b>	Gerente y equipo del proyecto
<b>Precedencias</b>	Requerimientos de software
<b>Restricciones</b>	Limitantes técnicas del proceso
<b>Supuestos</b>	Identificación de todas las variables para una ejecución exitosa
<b>3.5.</b>	<b>Análisis de seguridad informática</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Definir un diseño de seguridad informática a implementar, teniendo en cuenta políticas internas de la organización
<b>Actividades asociadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir diseño de seguridad informática</li> <li>- Gestionar aprobación del diseño de seguridad informática</li> </ul>
<b>Fecha inicio</b>	mié 18/07/12
<b>Fecha fin</b>	jue 19/07/12
<b>Recursos</b>	Gerente y equipo del proyecto

<b>Precedencias</b>	Requerimientos de software
<b>Restricciones</b>	Políticas de seguridad informática
<b>Supuestos</b>	Identificación de todas las variables para una ejecución exitosa
<b>3.6.</b>	<b>Definición de reportes y consultas</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Definir los reportes y consultas que debe generar el sistema
<b>Actividades asociadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir reportes y consultas</li> <li>- Gestionar aprobación de reportes y consultas</li> </ul>
<b>Fecha inicio</b>	jue 05/07/12
<b>Fecha fin</b>	lun 09/07/12
<b>Recursos</b>	Gerente y equipo del proyecto
<b>Precedencias</b>	Requerimientos de software
<b>Restricciones</b>	Ninguna
<b>Supuestos</b>	Se cuentan con los reportes y consultas idóneos para la gestión del proceso
<b>3.7.</b>	<b>Interfaces definidas</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Definir diseño de interfaces con la plataforma de nómina
<b>Actividades asociadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir diseño de interfaces</li> <li>- Gestionar aprobación del diseño de interfaces</li> </ul>
<b>Fecha inicio</b>	mar 03/07/12
<b>Fecha fin</b>	lun 09/07/12
<b>Recursos</b>	Gerente y equipo del proyecto
<b>Precedencias</b>	Requerimientos de software
<b>Restricciones</b>	Políticas de Tecnología y Nómina
<b>Supuestos</b>	Se diseñará una interfaz con funcionamiento efectivo
<b>3.8.</b>	<b>Esquema de soporte definido</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Definir esquema de soporte que aplique durante la ejecución del proyecto y post-implementación (durante la garantía), involucrando al proveedor y el departamento de sistemas de la organización
<b>Actividades asociadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir esquema de soporte</li> <li>- Gestionar aprobación del esquema de soporte</li> </ul>
<b>Fecha inicio</b>	lun 23/07/12
<b>Fecha fin</b>	vie 27/07/12
<b>Recursos</b>	Gerente y equipo del proyecto
<b>Precedencias</b>	Diseño de Infraestructura
<b>Restricciones</b>	Políticas de soporte de la Compañías
<b>Supuestos</b>	Se diseñará un esquema de soporte efectivo

<b>3.9.</b>	<b>Análisis de gestión de las no conformidades</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Definir esquema de gestión de las no conformidades de software
<b>Actividades asociadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir esquema de gestión de las no conformidades</li> <li>- Gestionar aprobación del esquema de las no conformidades</li> </ul>
<b>Fecha inicio</b>	lun 23/07/12
<b>Fecha fin</b>	vie 27/07/12
<b>Recursos</b>	Gerente y equipo del proyecto
<b>Precedencias</b>	Diseño de Infraestructura
<b>Restricciones</b>	Políticas de Calidad en Tecnología
<b>Supuestos</b>	Se diseñará un esquema efectivo
<b>3.10.</b>	<b>Formatos de trabajo definidos</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Definir lista de formatos a trabajar durante el proyecto (de la gerencia y ejecución del proyecto)
<b>Actividades asociadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir lista de formatos</li> </ul>
<b>Fecha inicio</b>	lun 30/07/12
<b>Fecha fin</b>	mié 01/08/12
<b>Recursos</b>	Gerente y equipo del proyecto
<b>Precedencias</b>	Requerimientos aprobados
<b>Restricciones</b>	Formato de la metodología documental de la Compañías
<b>Supuestos</b>	Se seleccionarán los formatos más completos para la gerencia del proyecto
<b>3.11.</b>	<b>Perfiles de usuario definidos</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Definir los perfiles de usuario necesarios para el acceso a la herramienta de software
<b>Actividades asociadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir perfiles de usuario</li> <li>- Gestionar aprobación de los perfiles de usuario</li> </ul>
<b>Fecha inicio</b>	lun 23/07/12
<b>Fecha fin</b>	vie 27/07/12
<b>Recursos</b>	Gerente y equipo del proyecto
<b>Precedencias</b>	Requerimientos aprobados
<b>Restricciones</b>	Políticas de Tecnología y Seguridad Informática
<b>Supuestos</b>	Se definirán los perfiles idóneos para la gestión del proceso
<b>3.12.</b>	<b>Diseño de contingencia del software</b>
<b>Descripción del</b>	Diseñar el plan de contingencia y recuperación de la

<b>trabajo</b>	información de la herramienta de software
<b>Actividades asociadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir plan de contingencia del software</li> <li>- Gestionar aprobación del plan de contingencia de software</li> </ul>
<b>Fecha inicio</b>	mar 10/07/12
<b>Fecha fin</b>	mié 11/07/12
<b>Recursos</b>	Gerente y equipo del proyecto
<b>Precedencias</b>	Definir arquitectura de software
<b>Restricciones</b>	Solución comprada al proveedor
<b>Supuestos</b>	Se definirá el diseño más óptimo de contingencia del software
<b>3.13.</b>	<b>Esquema de backup y depuración de la información</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Diseñar el esquema de backup y depuración de la información de la herramienta de software
<b>Actividades asociadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir esquema de backup</li> <li>- Gestionar aprobación del esquema de backup</li> </ul>
<b>Fecha inicio</b>	mar 10/07/12
<b>Fecha fin</b>	jue 12/07/12
<b>Recursos</b>	Gerente y equipo del proyecto
<b>Precedencias</b>	Definir arquitectura de software
<b>Restricciones</b>	Solución comprada al proveedor
<b>Supuestos</b>	Se definirá el diseño más óptimo de backup de la información
<b>3.14.</b>	<b>Lista de procedimientos y políticas a levantar</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Definir la lista de procedimiento y políticas a trabajar, las cuales deberán estar asociadas al proceso de evaluación del desempeño de la organización y sistematización
<b>Actividades asociadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir lista de procedimientos y políticas</li> </ul>
<b>Fecha inicio</b>	mié 01/08/12
<b>Fecha fin</b>	lun 06/08/12
<b>Recursos</b>	Gerente y equipo del proyecto
<b>Precedencias</b>	Definir lista de formatos
<b>Restricciones</b>	Versiones anteriores de los procedimientos y políticas de GH
<b>Supuestos</b>	Se definirán los procedimientos y políticas necesarias para la ejecución exitosa del proceso
<b>3.15.</b>	<b>Proceso de priorización de requerimientos</b>
<b>Descripción del</b>	Definir el proceso que se seguirá durante la ejecución

<b>trabajo</b>	del proyecto para la priorización de los requerimientos técnicos, funcionales y de presentación de la herramienta de software
<b>Actividades asociadas</b>	- Definir lista de procedimientos y políticas
<b>Fecha inicio</b>	lun 23/07/12
<b>Fecha fin</b>	mié 25/07/12
<b>Recursos</b>	Gerente y equipo del proyecto
<b>Precedencias</b>	Requerimientos de software
<b>Restricciones</b>	Ninguna
<b>Supuestos</b>	Facilitará la implementación óptima del software
<b>3.16.</b>	<b>Diseño de diagramas de entidades de datos</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Definir el diseño de las tablas de la base de datos que almacenaran la información usando un Diagrama Entidad Relación
<b>Actividades asociadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir diseño de entidades de datos</li> <li>- Gestionar aprobación del diseño de entidades de datos</li> </ul>
<b>Fecha inicio</b>	mié 11/07/12
<b>Fecha fin</b>	mié 18/07/12
<b>Recursos</b>	Gerente y equipo del proyecto
<b>Precedencias</b>	Requerimientos del proceso técnico
<b>Restricciones</b>	Políticas de Tecnología
<b>Supuestos</b>	Facilitará la implementación óptima del software
<b>3.17.</b>	<b>Diseño arquitectura de software</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Definir los componentes de hardware y software que soportaran la herramienta de evaluación
<b>Actividades asociadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir arquitectura de software</li> <li>- Gestionar aprobación de la arquitectura de software</li> </ul>
<b>Fecha inicio</b>	vie 06/07/12
<b>Fecha fin</b>	mar 10/07/12
<b>Recursos</b>	Gerente y equipo del proyecto
<b>Precedencias</b>	Plan de trabajo definido
<b>Restricciones</b>	Políticas de Tecnología
<b>Supuestos</b>	Facilitará la implementación óptima del software
<b>3.18.</b>	<b>Definir escenarios de pruebas al sistema</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Definir los escenarios de pruebas integrales que realizarán los usuarios al sistema
<b>Actividades asociadas</b>	- Definir y validar escenarios de pruebas al sistema

<b>Fecha inicio</b>	lun 23/07/12
<b>Fecha fin</b>	lun 30/07/12
<b>Recursos</b>	Gerente y equipo del proyecto
<b>Precedencias</b>	Diseño de la Infraestructura
<b>Restricciones</b>	Ninguna
<b>Supuestos</b>	Facilitará la implementación óptima del software
<b>4.1.</b>	<b>Configuraciones del sistema</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Ejecutar las configuraciones del sistema previamente definidas
<b>Actividades asociadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecutar configuraciones</li> <li>- Realizar pruebas internas y ajustes a las configuraciones</li> </ul>
<b>Fecha inicio</b>	lun 30/07/12
<b>Fecha fin</b>	lun 27/08/12
<b>Recursos</b>	Proveedor sw
<b>Precedencias</b>	Requerimientos aprobados
<b>Restricciones</b>	Ambiente del sistema
<b>Supuestos</b>	Facilitará la implementación óptima del software
<b>4.2.</b>	<b>Desarrollos de software</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Ejecutar los desarrollos programados para cumplir con los requerimientos del software
<b>Actividades asociadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecutar desarrollos</li> <li>- Realizar pruebas internas y ajustes a los desarrollos</li> </ul>
<b>Fecha inicio</b>	lun 30/07/12
<b>Fecha fin</b>	lun 27/08/12
<b>Recursos</b>	Proveedor sw
<b>Precedencias</b>	Requerimientos aprobados
<b>Restricciones</b>	Ambiente del sistema
<b>Supuestos</b>	Los desarrollos permitirán un funcionamiento eficiente y eficaz de la herramienta de software
<b>4.2.1.</b>	<b>Implementación del módulo de seguridad del software</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Desarrollar el módulo de seguridad del software
<b>Actividades asociadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecutar desarrollos</li> <li>- Realizar pruebas internas y ajustes a los desarrollos</li> </ul>
<b>4.2.2.</b>	<b>Implementación esquemas de repositorios de</b>

	<b>datos</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Desarrollar el esquema de repositorio de datos
<b>Actividades asociadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecutar desarrollos</li> <li>- Realizar pruebas internas y ajustes a los desarrollos</li> </ul>
<b>4.2.3.</b>	<b>Implementación de la interfaz de comunicación con Nómina</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Desarrollar la interfaz de comunicación con la plataforma de nómina
<b>Actividades asociadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecutar desarrollos</li> <li>- Realizar pruebas internas y ajustes a los desarrollos</li> </ul>
<b>4.2.4.</b>	<b>Implementación del sitio web de administración</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Desarrollar el sitio web de administración del software
<b>Actividades asociadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecutar desarrollos</li> <li>- Realizar pruebas internas y ajustes a los desarrollos</li> </ul>
<b>4.2.5.</b>	<b>Implementación controles de cambio</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Desarrollar los ajustes que se salgan al alcance de las definiciones de requerimientos previas
<b>Actividades asociadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instalar los cambios sobre la herramienta de evaluación</li> <li>- Realizar pruebas de calidad sobre los cambios</li> </ul>
<b>4.3.</b>	<b>Pruebas preliminares</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Realizar integralmente pruebas del sistema
<b>Actividades asociadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instalar el ambiente de pruebas del sistema</li> <li>- Realizar pruebas</li> <li>- Realizar ajustes a los desarrollos</li> <li>- Aprobar culminación de pruebas preliminares</li> </ul>
<b>Fecha inicio</b>	mar 21/08/12
<b>Fecha fin</b>	mié 19/09/12
<b>Recursos</b>	Proveedor sw
<b>Precedencias</b>	Ejecutar desarrollos
<b>Restricciones</b>	Ambiente del sistema
<b>Supuestos</b>	Las pruebas permitirán conocer todos los errores de

	funcionamiento de la herramienta de software para que con los usuarios no salgan ajustes adicionales
<b>4.4.</b>	<b>Pruebas integrales con usuarios</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Realizar integralmente pruebas del sistema con los usuarios de Gestión Humana y demás involucrados
<b>Actividades asociadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar pruebas diligenciando el formato definido para ello</li> <li>- Validar resultados de las pruebas</li> </ul>
<b>Fecha inicio</b>	mié 19/09/12
<b>Fecha fin</b>	mar 02/10/12
<b>Recursos</b>	Proveedor sw
<b>Precedencias</b>	Pruebas internas y ajustes a los desarrollos
<b>Restricciones</b>	Ambiente del sistema
<b>Supuestos</b>	Se validarán todos los errores posibles para que en la puesta en marcha no salga alguna
<b>4.5.</b>	<b>Cambios a requerimientos administrados</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Realizar ajustes a la herramienta, producto de la aplicación de las pruebas integrales con usuarios
<b>Actividades asociadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar ajustes a los desarrollos impactados</li> <li>- Ajustar documentación de desarrollos</li> <li>- Realizar nuevamente pruebas integrales con usuarios</li> <li>- Gestionar aceptación de las pruebas</li> </ul>
<b>Fecha inicio</b>	mié 19/09/12
<b>Fecha fin</b>	mar 02/10/12
<b>Recursos</b>	Proveedor sw
<b>Precedencias</b>	Pruebas internas y ajustes a los desarrollos
<b>Restricciones</b>	Ambiente del sistema
<b>Supuestos</b>	Se validarán todos los errores posibles para que en la puesta en marcha no salga alguna
<b>4.6.</b>	<b>Ejecución del plan de gestión del cambio en colaboradores</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Ejecutar el plan de gestión del cambio en colaboradores
<b>Actividades asociadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar divulgaciones a colaboradores</li> <li>- Realizar sesiones de sensibilización a colaboradores</li> <li>- Realizar capacitaciones masivas para ingreso al sistema y nuevo proceso del desempeño</li> </ul>
<b>Fecha inicio</b>	lun 03/09/12

<b>Fecha fin</b>	vie 28/09/12
<b>Recursos</b>	Gerente del proyecto y equipo de Gestión Humana
<b>Precedencias</b>	Pruebas internas
<b>Restricciones</b>	Presupuesto
<b>Supuestos</b>	Los colaboradores acogerán de manera positiva el proceso y herramienta
<b>4.7.</b>	<b>Comunicaciones ejecutadas</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Ejecutar el plan de comunicaciones del proyecto
<b>Actividades asociadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecutar plan de comunicaciones</li> <li>- Controlar plan de comunicaciones</li> </ul>
<b>Fecha inicio</b>	lun 13/08/12
<b>Fecha fin</b>	lun 19/11/12
<b>Recursos</b>	Gerente del proyecto
<b>Precedencias</b>	Pruebas internas
<b>Restricciones</b>	Plataforma de comunicaciones de la Organización
<b>Supuestos</b>	Serán comunicaciones efectivas
<b>4.8.</b>	<b>Reuniones de entrenamiento al equipo</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Llevar a cabo las capacitaciones de entrenamiento al equipo de la implementación (incluye Gestión Humana y departamento de sistemas)
<b>Actividades asociadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar capacitaciones de entrenamiento al equipo</li> </ul>
<b>Fecha inicio</b>	mié 19/09/12
<b>Fecha fin</b>	mié 19/09/12
<b>Recursos</b>	Proveedor sw
<b>Precedencias</b>	Desarrollos
<b>Restricciones</b>	Ninguna
<b>Supuestos</b>	Entrenamiento efectivo
<b>4.9.</b>	<b>Herramienta aprobada para el pase a producción</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Llevar a cabo la aprobación de Gestión Humana, Nómina, Publicidad y departamento de sistemas para la puesta en marcha del sistema en el ambiente de producción
<b>Actividades asociadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestionar aprobación al pase de producción</li> <li>- Aprobar las pruebas de calidad realizadas sobre la herramienta de evaluación</li> <li>- Verificar que se cumplan con los estándares de seguridad de la organización</li> </ul>
<b>Fecha inicio</b>	mar 02/10/12

<b>Fecha fin</b>	jue 04/10/12
<b>Recursos</b>	Gerente GH, Gerente Proyecto, Equipo del proyecto, Proveedor sw
<b>Precedencias</b>	Aceptación de pruebas
<b>Restricciones</b>	Aceptación de pruebas
<b>Supuestos</b>	Herramienta validada y probada; vendrá una implementación y puesta en marcha sin errores
<b>4.9.1.</b>	<b>Interfaces de comunicación con otros sistemas</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Realizar instalación de las interfaces de comunicación con nómina en el ambiente de producción
<b>Actividades asociadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar instalación de la interfaz de comunicación en el ambiente de producción</li> <li>- Ejecutar interfaz para migrar información real de la planta de nómina</li> <li>- Revisar el funcionamiento de la interfaz</li> </ul>
<b>4.9.2.</b>	<b>Herramienta funcionando en ambiente de producción</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Realizar instalaciones del ambiente de producción
<b>Actividades asociadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar instalaciones y acondicionamientos del ambiente de producción</li> <li>- Realizar configuraciones</li> <li>- Creación de usuarios del sistema</li> <li>- Revisar el funcionamiento del software en ambiente productivo</li> </ul>
<b>4.10.</b>	<b>Infraestructura adecuada</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Adecuar la infraestructura necesaria para el funcionamiento del software (instalaciones de servidores y otros dispositivos, acondicionamiento de redes de comunicación, conexiones eléctricas.)
<b>Actividades asociadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar acondicionamiento de la infraestructura</li> </ul>
<b>Fecha inicio</b>	mié 19/09/12
<b>Fecha fin</b>	mié 03/10/12
<b>Recursos</b>	Jefe Infraestructura, Proveedor Infraestructura, Técnico de soporte
<b>Precedencias</b>	Realizar capacitaciones de entrenamiento al equipo
<b>Restricciones</b>	Políticas de Infraestructura
<b>Supuestos</b>	Infraestructura montada sin riesgos ni problemas

<b>4.11.</b>	<b>Perfiles de usuario socializados</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Entregar al equipo de Gestión Humana los usuarios de acceso al sistema
<b>Actividades asociadas</b>	- Socializar usuarios de acceso al sistema
<b>Fecha inicio</b>	jue 11/10/12
<b>Fecha fin</b>	vie 12/10/12
<b>Recursos</b>	Analista GH, Gerente GH, Gerente Proyecto, Jefe Publicidad, Proveedor sw, Psicólogo GH
<b>Precedencias</b>	Pase a producción
<b>Restricciones</b>	Ninguna
<b>Supuestos</b>	Perfiles socializados y entendidos completamente
<b>4.12.</b>	<b>Evaluaciones del desempeño ejecutadas</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Ejecutar el plan aplicación de evaluaciones del desempeño a colaboradores
<b>Actividades asociadas</b>	- Ejecutar plan de aplicación de evaluaciones
<b>Fecha inicio</b>	mar 16/10/12
<b>Fecha fin</b>	vie 09/11/12
<b>Recursos</b>	Analista GH, Auxiliar pruebas GH, Gerente GH, Gerente Proyecto, Proveedor sw, Psicólogo GH
<b>Precedencias</b>	Pase a producción
<b>Restricciones</b>	Plan de aplicación por grupos / Limitación de usuarios conectados a la vez
<b>Supuestos</b>	Actividad sin contratiempos
<b>4.13.</b>	<b>Compras ejecutadas</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Realizar todas las compras planeadas para la implementación del proyecto
<b>Actividades asociadas</b>	- Ejecutar adquisiciones - Ejecutar auditoria de adquisiciones (Control Interno) - Controlar plan de adquisiciones
<b>Fecha inicio</b>	vie 03/08/12
<b>Fecha fin</b>	lun 17/09/12
<b>Recursos</b>	Gerente Proyecto
<b>Precedencias</b>	Requerimientos aprobados
<b>Restricciones</b>	Presupuesto y Tiempos
<b>Supuestos</b>	Compras sin contratiempos
<b>4.14.</b>	<b>Reuniones de avance</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Llevar a cabo las reuniones de avance del proyecto según plan de comunicaciones
<b>Actividades</b>	- Reuniones de avance

<b>asociadas</b>	
<b>Fecha inicio</b>	lun 13/08/12
<b>Fecha fin</b>	lun 19/11/12
<b>Recursos</b>	Gerente Proyecto
<b>Precedencias</b>	Kickoff
<b>Restricciones</b>	Agendas de los interesados
<b>Supuestos</b>	Se cuenta con la participación de todos los interesados en el momento requerido
<b>4.15.</b>	<b>Presupuesto evaluado y ejecutado</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Hacer seguimiento a la ejecución del presupuesto según lo planeado y aprobado
<b>Actividades asociadas</b>	- Control al presupuesto
<b>Fecha inicio</b>	jue 09/08/12
<b>Fecha fin</b>	jue 30/08/12
<b>Recursos</b>	Gerente Proyecto y Gerente de Gestión Humana
<b>Precedencias</b>	Kickoff
<b>Restricciones</b>	Presupuesto
<b>Supuestos</b>	El presupuesto aprobado alcanza para la ejecución total del proyecto
<b>4.16.</b>	<b>Entregables evaluados según estándares de Calidad</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Evaluar los principales entregables según los estándares de Calidad definidos
<b>Actividades asociadas</b>	- Ejecutar indicadores de calidad de los entregables - Realizar informe definitivo de entregables según estándares de Calidad definidos
<b>Fecha inicio</b>	vie 09/11/12
<b>Fecha fin</b>	lun 26/11/12
<b>Recursos</b>	Gerente Proyecto y Gerente de Gestión Humana
<b>Precedencias</b>	Evaluaciones del desempeño ejecutadas
<b>Restricciones</b>	Políticas de Calidad definidas dentro del plan de Calidad del proyecto
<b>Supuestos</b>	Los entregables cumplen en su totalidad y sin ningún contratiempo
<b>4.17.</b>	<b>Procedimientos y políticas de proceso de evaluación</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Documentar y divulgar los procedimientos y políticas del proceso de evaluación del desempeño
<b>Actividades asociadas</b>	- Levantar procedimientos y políticas de evaluación

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestionar aprobación de la documentación</li> <li>- Divulgar y capacitar en los nuevos procesos</li> </ul>
<b>Fecha inicio</b>	lun 24/09/12
<b>Fecha fin</b>	mar 16/10/12
<b>Recursos</b>	Gerente Proyecto y Gerente de Gestión Humana
<b>Precedencias</b>	Pruebas con usuarios
<b>Restricciones</b>	Formatos de documentación establecidos en la Organización
<b>Supuestos</b>	Son claros y completos
<b>4.18.</b>	<b>Riesgos evaluados y controlados</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Realizar evaluación a los riesgos según plan definido
<b>Actividades asociadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación de riesgos y toma de acciones</li> </ul>
<b>Fecha inicio</b>	vie 19/10/12
<b>Fecha fin</b>	vie 02/11/12
<b>Recursos</b>	Gerente Proyecto y Gerente de Gestión Humana
<b>Precedencias</b>	Pruebas preliminares
<b>Restricciones</b>	Ninguna
<b>Supuestos</b>	Riesgos mitigados en su totalidad
<b>5.1.</b>	<b>Informe final de resultados</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Presentación del informe final de resultados del proyecto
<b>Actividades asociadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar informe de resultados</li> <li>- Presentación del informe final a todos los interesados del proyecto</li> </ul>
<b>Fecha inicio</b>	mar 27/11/12
<b>Fecha fin</b>	mié 05/12/12
<b>Recursos</b>	Gerente Proyecto
<b>Precedencias</b>	Fin de la implementación
<b>Restricciones</b>	Ninguna
<b>Supuestos</b>	Es claro y completo
<b>5.1.1.</b>	<b>Informe financiero final</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Presentación del informe financiero final
<b>Actividades asociadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar informe financiero final</li> <li>- Presentación del informe financiero final</li> </ul>
<b>5.2.</b>	<b>Información de evaluaciones verificada</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Revisar los reportes de resultados de la aplicación de la evaluación del desempeño

<b>Actividades asociadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar reportes de resultado</li> <li>- Revisar estadísticas de resultado</li> </ul>
<b>Fecha inicio</b>	mar 27/11/12
<b>Fecha fin</b>	mié 05/12/12
<b>Recursos</b>	Gerente Proyecto y Gerente de Gestión Humana
<b>Precedencias</b>	Fin de la implementación
<b>Restricciones</b>	Ninguna
<b>Supuestos</b>	Se cumplió con los objetivos propuestos
<b>5.3.</b>	<b>Adquisiciones finalizadas</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Seguir el procedimiento del cierre de adquisiciones (contratos, facturas, registros, etc.), teniendo en cuenta políticas internas de la organización
<b>Actividades asociadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecutar procedimiento de cierre de adquisiciones</li> </ul>
<b>Fecha inicio</b>	vie 30/11/12
<b>Fecha fin</b>	mié 19/12/12
<b>Recursos</b>	Gerente Proyecto
<b>Precedencias</b>	Fin de la implementación
<b>Restricciones</b>	Procedimiento de cierre de adquisiciones de la Organización
<b>Supuestos</b>	No se gastará más dinero del presupuestado – balance positivo
<b>5.4.</b>	<b>Herramienta entregada al Departamento de Sistemas</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Entregar los manuales técnicos, instaladores y esquema de soporte de la herramienta al equipo de Infraestructura de Sistemas de la organización
<b>Actividades asociadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitar sobre esquema de soporte</li> <li>- Entregar manuales e instaladores</li> </ul>
<b>Fecha inicio</b>	mié 05/12/12
<b>Fecha fin</b>	lun 10/12/12
<b>Recursos</b>	Gerente y equipo del proyecto
<b>Precedencias</b>	Fin de la implementación
<b>Restricciones</b>	Procedimiento de entrega de herramientas de software de Tecnología de la Organización
<b>Supuestos</b>	Se recibirá sin contratiempos y a las personas idóneas
<b>5.5.</b>	<b>Contrato de mantenimiento del software firmado</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Llevar a cabo la negociación y firma del contrato anual de mantenimiento y soporte del software

	posterior al vencimiento de la garantía del mismo. Este documento debe tener SLAs de atención de incidentes de soporte.
<b>Actividades asociadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar propuesta de contrato</li> <li>- Revisión y firma del contrato por las partes</li> </ul>
<b>Fecha inicio</b>	mar 27/11/12
<b>Fecha fin</b>	jue 13/12/12
<b>Recursos</b>	Gerente del proyecto, Proveedor, Jurídica y Gerente de Sistemas
<b>Precedencias</b>	Fin de la implementación
<b>Restricciones</b>	Presupuesto
<b>Supuestos</b>	Contrato completo ajustándose a las necesidades de la Organización
<b>5.6.</b>	<b>Cierre de comunicaciones</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Realizar el cierre de las comunicaciones del proyecto
<b>Actividades asociadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar cierre de las comunicaciones</li> </ul>
<b>Fecha inicio</b>	mié 19/12/12
<b>Fecha fin</b>	jue 20/12/12
<b>Recursos</b>	Gerente del proyecto
<b>Precedencias</b>	Fin de la implementación
<b>Restricciones</b>	Ninguna
<b>Supuestos</b>	Comunicaciones efectivas que llegaron a todos los interesados
<b>5.7.</b>	<b>Entregables firmados</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Verificar el check list de los entregables del proyecto, incluyendo los principales y secundarios; garantizando que el estado de aprobación de los mismos
<b>Actividades asociadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificar check list de entregables</li> <li>- Gestionar la firma de los entregables pendientes de aprobación</li> </ul>
<b>Fecha inicio</b>	lun 10/12/12
<b>Fecha fin</b>	jue 13/12/12
<b>Recursos</b>	Gerente del proyecto
<b>Precedencias</b>	Fin de la implementación
<b>Restricciones</b>	Ninguna
<b>Supuestos</b>	Entregables completos y a conformidad del cliente
<b>5.8.</b>	<b>Documento de cierre del proyecto aprobado</b>
<b>Descripción del</b>	Elaborar y aprobar documentos de cierre del proyecto

<b>trabajo</b>	con el proveedor de software y con la gerencia de Gestión Humana
<b>Actividades asociadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar documentos de cierre del proyecto</li> <li>- Gestionar aprobación de los documentos de cierre</li> </ul>
<b>Fecha inicio</b>	jue 13/12/12
<b>Fecha fin</b>	jue 20/12/12
<b>Recursos</b>	Gerente del proyecto
<b>Precedencias</b>	Entregables firmados
<b>Restricciones</b>	Ninguna
<b>Supuestos</b>	Entregables completos y a conformidad del cliente
<b>5.9.</b>	<b>Manuales de usuario entregados</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Realizar la entrega de los manuales de usuario del software al equipo de Gestión Humana
<b>Actividades asociadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrega de manuales de usuario</li> </ul>
<b>Fecha inicio</b>	vie 07/12/12
<b>Fecha fin</b>	lun 10/12/12
<b>Recursos</b>	Proveedor sw
<b>Precedencias</b>	Fin de la implementación
<b>Restricciones</b>	Manuales en español
<b>Supuestos</b>	Son fáciles de entender
<b>5.10.</b>	<b>Cierre de otros contratos</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Realizar el cierre de las compras de Equipos Informáticos del Servidor, Infraestructura de Backup y Proveedores de Servicio de Internet
<b>Actividades asociadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecutar procedimiento de cierre de otros contratos</li> </ul>
<b>Fecha inicio</b>	vie 07/12/12
<b>Fecha fin</b>	mié 19/12/12
<b>Recursos</b>	Gerente del proyecto
<b>Precedencias</b>	Reunión de cierre
<b>Restricciones</b>	Procedimiento de cierre de adquisiciones de la Organización
<b>Supuestos</b>	No se gastará más dinero del presupuestado – balance positivo
<b>5.11.</b>	<b>Lecciones aprendidas</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Elaborar y socializar documento de lecciones aprendidas del proyecto
<b>Actividades asociadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar y socializar documento de lecciones aprendidas</li> </ul>

<b>Fecha inicio</b>	vie 21/12/12
<b>Fecha fin</b>	lun 24/12/12
<b>Recursos</b>	Gerente del proyecto
<b>Precedencias</b>	Entregables firmados
<b>Restricciones</b>	Utilizar el formato de la organización establecido
<b>Supuestos</b>	Balance positivo
<b>6.1.</b>	<b>Línea base de Alcance</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Aprobar línea base de Alcance del proyecto
<b>Actividades asociadas</b>	- Ejecutar línea base de Alcance, según aprobación
<b>Fecha inicio</b>	vie 22/06/12
<b>Fecha fin</b>	vie 22/06/12
<b>Recursos</b>	Gerente del proyecto
<b>Precedencias</b>	Kickoff
<b>Restricciones</b>	Utilizar las herramientas establecidas para ello
<b>Supuestos</b>	Línea base bien calculada
<b>6.2.</b>	<b>Línea base de Cronograma</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Aprobar línea base de Cronograma del proyecto
<b>Actividades asociadas</b>	- Ejecutar línea base de Cronograma en el programa de trabajo, según aprobación
<b>Fecha inicio</b>	vie 22/06/12
<b>Fecha fin</b>	vie 22/06/12
<b>Recursos</b>	Gerente del proyecto
<b>Precedencias</b>	Kickoff
<b>Restricciones</b>	Utilizar las herramientas establecidas para ello
<b>Supuestos</b>	Línea base bien calculada
<b>6.3.</b>	<b>Línea base de Costos</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Aprobar línea base de Costos del proyecto
<b>Actividades asociadas</b>	- Ejecutar línea base de Costos, según aprobación
<b>Fecha inicio</b>	vie 22/06/12
<b>Fecha fin</b>	vie 22/06/12
<b>Recursos</b>	Gerente del proyecto
<b>Precedencias</b>	Kickoff
<b>Restricciones</b>	Utilizar las herramientas establecidas para ello

<b>Supuestos</b>	Línea base bien calculada
<b>6.4.</b>	<b>Plan de gestión de alcance del proyecto</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Elaborar el plan de gestión de alcance del proyecto
<b>Actividades asociadas</b>	- Elaborar y socializar con equipo del proyecto el plan de gestión de alcance
<b>Fecha inicio</b>	jue 31/05/12
<b>Fecha fin</b>	lun 04/06/12
<b>Recursos</b>	Gerente del proyecto
<b>Precedencias</b>	Kickoff
<b>Restricciones</b>	Project charter firmado
<b>Supuestos</b>	Plan idóneo y completo
<b>6.5.</b>	<b>Plan de gestión del cronograma</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Elaborar el plan de gestión del cronograma del proyecto
<b>Actividades asociadas</b>	- Elaborar y socializar con equipo del proyecto el plan de gestión del cronograma
<b>Fecha inicio</b>	mar 05/06/12
<b>Fecha fin</b>	jue 07/06/12
<b>Recursos</b>	Gerente del proyecto
<b>Precedencias</b>	Kickoff
<b>Restricciones</b>	Project charter firmado
<b>Supuestos</b>	Plan idóneo y completo
<b>6.6.</b>	<b>Plan de gestión de costos</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Elaborar el plan de gestión de costos del proyecto
<b>Actividades asociadas</b>	- Elaborar y socializar con equipo del proyecto el plan de gestión de costos
<b>Fecha inicio</b>	vie 08/06/12
<b>Fecha fin</b>	mar 12/06/12
<b>Recursos</b>	Gerente del proyecto
<b>Precedencias</b>	Kickoff
<b>Restricciones</b>	Project charter firmado
<b>Supuestos</b>	Plan idóneo y completo
<b>6.7.</b>	<b>Plan de gestión de la Calidad</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Elaborar el plan de gestión de la Calidad del proyecto
<b>Actividades asociadas</b>	- Elaborar y socializar con equipo del proyecto el plan de gestión de la Calidad

<b>Fecha inicio</b>	mié 13/06/12
<b>Fecha fin</b>	vie 15/06/12
<b>Recursos</b>	Gerente del proyecto
<b>Precedencias</b>	Kickoff
<b>Restricciones</b>	Project charter firmado
<b>Supuestos</b>	Plan idóneo y completo
<b>6.8.</b>	<b>Plan de gestión de recursos humanos</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Elaborar el plan de gestión de recursos humanos del proyecto
<b>Actividades asociadas</b>	- Elaborar y socializar con equipo del proyecto el plan de gestión de recursos humanos
<b>Fecha inicio</b>	mié 13/06/12
<b>Fecha fin</b>	vie 15/06/12
<b>Recursos</b>	Gerente del proyecto
<b>Precedencias</b>	Kickoff
<b>Restricciones</b>	Project charter firmado
<b>Supuestos</b>	Plan idóneo y completo
<b>6.9.</b>	<b>Plan manejo de las Comunicaciones</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Elaborar el plan de manejo de las comunicaciones del proyecto
<b>Actividades asociadas</b>	- Elaborar y socializar con equipo del proyecto el plan de manejo de las comunicaciones
<b>Fecha inicio</b>	mié 13/06/12
<b>Fecha fin</b>	vie 15/06/12
<b>Recursos</b>	Gerente del proyecto
<b>Precedencias</b>	Kickoff
<b>Restricciones</b>	Project charter firmado
<b>Supuestos</b>	Plan idóneo y completo
<b>6.10.</b>	<b>Plan de gestión de Riesgos</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Elaborar el plan de gestión de riesgos del proyecto
<b>Actividades asociadas</b>	- Elaborar y socializar con equipo del proyecto el plan de gestión de riesgos
<b>Fecha inicio</b>	mié 13/06/12
<b>Fecha fin</b>	vie 15/06/12
<b>Recursos</b>	Gerente del proyecto
<b>Precedencias</b>	Kickoff
<b>Restricciones</b>	Project charter firmado
<b>Supuestos</b>	Plan idóneo y completo

<b>6.11.</b>	<b>Plan de gestión de Adquisiciones</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Elaborar el plan de gestión de adquisiciones del proyecto
<b>Actividades asociadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar y socializar con equipo del proyecto el plan de gestión de adquisiciones</li> </ul>
<b>Fecha inicio</b>	mié 13/06/12
<b>Fecha fin</b>	vie 15/06/12
<b>Recursos</b>	Gerente del proyecto
<b>Precedencias</b>	Kickoff
<b>Restricciones</b>	Project charter firmado
<b>Supuestos</b>	Plan idóneo y completo
<b>6.12.</b>	<b>Plan de gestión de entregables del proyecto</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	Elaborar el plan de gestión de entregables del proyecto (incluyendo informes de avance)
<b>Actividades asociadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar y socializar con equipo del proyecto el plan de gestión de entregables del proyecto</li> </ul>
<b>Fecha inicio</b>	mar 19/06/12
<b>Fecha fin</b>	mié 20/06/12
<b>Recursos</b>	Gerente del proyecto
<b>Precedencias</b>	Kickoff
<b>Restricciones</b>	Project charter firmado
<b>Supuestos</b>	Plan idóneo y completo
<b>6.13.</b>	<b>Documentación del proyecto física y digital</b>
<b>Descripción del trabajo</b>	<p>Plan de manejo de documentación física y digital del proyecto, como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- copia del contrato firmado</li> <li>- copia de las actas o entregables firmados por el proveedor</li> <li>- copia de pólizas</li> <li>- copias de facturas de venta y documentos de entrega o recibido</li> </ul>
<b>Actividades asociadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar plan manejo de documentación del proyecto</li> </ul>
<b>Fecha inicio</b>	mar 19/06/12
<b>Fecha fin</b>	mié 20/06/12
<b>Recursos</b>	Gerente del proyecto
<b>Precedencias</b>	Kickoff
<b>Restricciones</b>	Project charter firmado
<b>Supuestos</b>	Plan idóneo y completo

#### **4.7. HERRAMIENTAS USADAS EN ESTE PLAN**

Juicio de Expertos

Plantillas de WBS de la Organización

## 5. PLAN GESTIÓN DEL TIEMPO

La duración del proyecto es de 9 meses (189 días). La duración del contrato de software es de 7 meses.

Fecha de inicio proyecto: lunes 2 de Abril de 2012

Fecha de Finalización proyecto: lunes 24 de Diciembre de 2012

### 5.1. MATRIZ DE ACTIVIDADES

A continuación se listan las actividades a considerar dentro del proyecto, resaltando en color amarillo las actividades que son hitos.

Tabla 8. Matriz de Actividades

PROCESO	ID	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD
INICIO	1	Investigación de mercados de software
	2	Seleccionar varias alternativas de software
	3	Elaborar documento RFP
	4	Enviar documento RFP a los diferentes proveedores alternativos
	5	Evaluar las diferentes propuestas
	6	Seleccionar el proveedor
	7	Definir presupuesto estimado
	8	Gestionar aprobación del presupuesto
	9	Definir tiempo estimado de ejecución
	10	Gestionar aprobación del tiempo
	11	Elaborar matriz de interesados identificando roles y responsabilidades
	12	Elaborar matriz de interés y evaluación de impacto
	13	Elaborar Project charter
	14	Gestionar aprobación y firma del Project charter
	15	Elaborar propuesta de contrato
	16	Gestionar aprobación y firma del contrato
	17	Elaborar presentación de kickoff

	18	Conformar y divulgar el equipo de trabajo
	19	Realizar reunión de kickoff
<b>GERENCIA DEL PROYECTO</b>	20	Elaborar y socializar el plan de gestión de alcance
	21	Elaborar y socializar el plan de gestión del cronograma
	22	Elaborar y aprobar flujo de caja
	23	Elaborar y socializar el plan de gestión de costos
	24	Elaborar y socializar con equipo del proyecto el plan de gestión de la Calidad
	25	Elaborar y socializar con equipo del proyecto el plan de gestión de recursos humanos
	26	Elaborar y socializar con equipo del proyecto el plan de manejo de las comunicaciones
	27	Elaborar y socializar con equipo del proyecto el plan de gestión de riesgos
	28	Elaborar y socializar con equipo del proyecto el plan de gestión de adquisiciones
	29	Elaborar y socializar con equipo del proyecto el plan de gestión de entregables del proyecto
	30	Elaborar plan manejo de documentación del proyecto
	31	Aprobaciones de líneas base (Alcance, Tiempo y Costos)
	<b>PLANEACIÓN</b>	32
33		Validar plan con la vicepresidencia de Gestión Humana
34		Elaborar lista de equipos informáticos
35		Elaborar plan de capacitación a equipo implementador
36		Elaborar plan de aplicación de evaluaciones
37		Gestionar aprobación del plan de aplicación de evaluaciones
<b>GERENCIA DEL PROYECTO</b>	38	Ejecutar línea base de Alcance, según aprobación
	39	Ejecutar línea base de Tiempo, según aprobación
	40	Ejecutar línea base de Costos, según aprobación

**ANÁLISIS Y  
DISEÑO**

41	Elaborar procedimiento de evaluación del desempeño
42	Gestionar aprobación
43	Listar requerimientos del proceso técnico
44	Definir arquitectura de software
45	Gestionar aprobación de la arquitectura de software
46	Definir plan de contingencia del software
47	Gestionar aprobación del plan de contingencia de software
48	Definir esquema de backup
49	Gestionar aprobación del esquema de backup
50	Definir diseño de entidades de datos
51	Gestionar aprobación del diseño de entidades de datos
52	Listar los requerimientos de software
53	Gestionar aprobación de los requerimientos definidos
54	Definir diseño de la infraestructura
55	Gestionar aprobación del diseño de la infraestructura
56	Definir diseño de seguridad informática
57	Gestionar aprobación del diseño de seguridad informática
58	Definir reportes y consultas
59	Gestionar aprobación de reportes y consultas
60	Definir diseño de interfaces
61	Gestionar aprobación del diseño de interfaces
62	Definir esquema de soporte
63	Gestionar aprobación del esquema de soporte
64	Definir esquema de gestión de las no conformidades
65	Gestionar aprobación del esquema de las no conformidades
66	Definir perfiles de usuario
67	Gestionar aprobación de los perfiles de usuario
68	Definir y validar escenarios de pruebas al sistema
69	Definir lista de formatos
70	Definir lista de procedimientos y políticas

<b>IMPLEMENTACIÓN</b>	71	Ejecutar desarrollos
	72	<b>Implementación del módulo de seguridad del software</b>
	73	<b>Implementación esquemas de repositorios de datos</b>
	74	<b>Implementación de la interfaz de comunicación con Nómina</b>
	75	<b>Implementación del sitio web de administración</b>
	76	<b>Implementación controles de cambio</b>
	77	Instalar el ambiente de pruebas del sistema
	78	Realizar carga de datos de prueba
	79	Realizar pruebas internas
	80	Realizar ajustes a los desarrollos
	81	Ejecutar configuraciones
	82	Realizar pruebas internas y ajustes a las configuraciones
	83	Aprobar culminación de pruebas preliminares
	84	Realizar capacitaciones de entrenamiento al equipo
	85	Realizar pruebas con usuarios
	86	Validar resultados de las pruebas
	87	Realizar ajustes a los desarrollos impactados
	88	Ajustar documentación de desarrollos
	89	Realizar nuevamente pruebas integrales con usuarios
	90	Gestionar aceptación de las pruebas
	91	Realizar divulgaciones a colaboradores
	92	Realizar sesiones de sensibilización a colaboradores
	93	Realizar capacitaciones masivas para ingreso al sistema y nuevo proceso del desempeño
	94	Ejecutar plan de comunicaciones
	95	Realizar acondicionamiento de la infraestructura
	96	<b>Gestionar aprobación al pase de producción</b>
	97	Realizar instalaciones, configuraciones y acondicionamientos del ambiente de producción
	98	Realizar instalación de la interfaz de comunicación en el ambiente de producción

	99	Aprobar las pruebas de calidad realizadas sobre la herramienta de evaluación
	100	Verificar que se cumplan con los estándares de seguridad de la organización
	101	Ejecutar interfaz para migrar información real de la planta de nómina
	102	Revisar el funcionamiento de la interfaz
	103	Revisar el funcionamiento del software en ambiente productivo
	104	Ejecutar adquisiciones
	105	Controlar plan de adquisiciones
	106	Socializar usuarios de acceso al sistema
	107	Aplicar evaluaciones del desempeño
	108	Ejecutar auditoria de adquisiciones (Auditoria)
	109	Reuniones de avance
	110	Control al presupuesto
	111	Ejecutar indicadores de calidad de los entregables
	112	Realizar informe definitivo de entregables según estándares de Calidad definidos
	113	Evaluación de riesgos y toma de acciones
	114	Control de los planes de la gerencia del proyecto a lo largo del mismo
	115	Levantar procedimientos y políticas de evaluación
	116	Gestionar aprobación de la documentación
	117	Divulgar y capacitar en los nuevos procesos
<b>CIERRE</b>	118	Elaborar informe de resultados
	119	<b>Elaborar informe financiero final</b>
	120	Generar reportes de resultado
	121	Revisar estadísticas de resultado
	122	Reunión de cierre del proyecto
	123	Ejecutar procedimiento de cierre de adquisiciones
	124	Capacitar sobre esquema de soporte
	125	Entregar manuales e instaladores
	126	Elaborar propuesta de contrato
	127	Revisión y firma del contrato por las partes
	128	Realizar cierre de las comunicaciones
	129	Entrega de manuales de usuario

130	Verificar check list de entregables
131	Gestionar la firma de los entregables pendientes de aprobación
132	Elaborar documentos de cierre del proyecto
133	Gestionar aprobación de los documentos de cierre
134	Ejecutar procedimiento de cierre de otros contratos
135	Elaborar y socializar documento de lecciones aprendidas

## 5.2. MATRIZ DE PREDECESORAS

Tabla 9. Matriz de Predecesoras

PROCESO	ID	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	PRECEDENCIA
INICIO	1	Investigación de mercados de software	-
	2	Seleccionar varias alternativas de software	1
	3	Elaborar documento RFP	1
	4	Enviar documento RFP a los diferentes proveedores alternativos	2
	5	Evaluar las diferentes propuestas	4
	6	Seleccionar el proveedor	5
	7	Definir presupuesto estimado	1
	8	Gestionar aprobación del presupuesto	7
	9	Definir tiempo estimado de ejecución	1
	10	Gestionar aprobación del tiempo	9
	11	Elaborar matriz de interesados identificando roles y responsabilidades	10
	12	Elaborar matriz de interés y evaluación de impacto	10
	13	Elaborar Project charter	11
	14	Gestionar aprobación y firma del Project charter	13
	15	Elaborar propuesta de contrato	6

	16	Gestionar aprobación y firma del contrato	15
	17	Elaborar presentación de kickoff	16FC-2D
	18	Conformar y divulgar el equipo de trabajo	17FC-5D
	19	Realizar reunión de kickoff	17
<b>GERENCIA DEL PROYECTO</b>	20	Elaborar y socializar el plan de gestión de alcance	19
	21	Elaborar y socializar el plan de gestión del cronograma	20
	22	Elaborar y aprobar flujo de caja	21
	23	Elaborar y socializar el plan de gestión de costos	21
	24	Elaborar y socializar con equipo del proyecto el plan de gestión de la Calidad	23
	25	Elaborar y socializar con equipo del proyecto el plan de gestión de recursos humanos	23
	26	Elaborar y socializar con equipo del proyecto el plan de manejo de las comunicaciones	23
	27	Elaborar y socializar con equipo del proyecto el plan de gestión de riesgos	23
	28	Elaborar y socializar con equipo del proyecto el plan de gestión de adquisiciones	23
	29	Elaborar y socializar con equipo del proyecto el plan de gestión de entregables del proyecto	28
	30	Elaborar plan manejo de documentación del proyecto	28
	31	Aprobaciones de líneas base (Alcance, Tiempo y Costos)	30
	<b>PLANEACIÓN</b>	32	Elaborar plan de gestión del cambio
33		Validar plan con la vicepresidencia de Gestión Humana	32
34		Elaborar lista de equipos informáticos	38
35		Elaborar plan de capacitación a equipo implementador	34
36		Elaborar plan de aplicación de evaluaciones	32
37		Gestionar aprobación del plan de aplicación de evaluaciones	36

<b>GERENCIA DEL PROYECTO</b>	38	Ejecutar línea base de Alcance, según aprobación	31
	39	Ejecutar línea base de Tiempo, según aprobación	31
	40	Ejecutar línea base de Costos, según aprobación	31
<b>ANÁLISIS Y DISEÑO</b>	41	Elaborar procedimiento de evaluación del desempeño	40
	42	Gestionar aprobación	41
	43	Listar requerimientos del proceso técnico	35
	44	Definir arquitectura de software	35FC+3D
	45	Gestionar aprobación de la arquitectura de software	44
	46	Definir plan de contingencia del software	44
	47	Gestionar aprobación del plan de contingencia de software	46
	48	Definir esquema de backup	44
	49	Gestionar aprobación del esquema de backup	48
	50	Definir diseño de entidades de datos	48
	51	Gestionar aprobación del diseño de entidades de datos	50
	52	Listar los requerimientos de software	48
	53	Gestionar aprobación de los requerimientos definidos	50
	54	Definir diseño de la infraestructura	53
	55	Gestionar aprobación del diseño de la infraestructura	54
	56	Definir diseño de seguridad informática	53
	57	Gestionar aprobación del diseño de seguridad informática	56
	58	Definir reportes y consultas	35FC+2D
	59	Gestionar aprobación de reportes y consultas	58
	60	Definir diseño de interfaces	35
	61	Gestionar aprobación del diseño de interfaces	60
	62	Definir esquema de soporte	55
	63	Gestionar aprobación del esquema de soporte	62
	64	Definir esquema de gestión de las no	55

	conformidades		
65	Gestionar aprobación del esquema de las no conformidades	64	
66	Definir perfiles de usuario	55	
67	Gestionar aprobación de los perfiles de usuario	66	
68	Definir y validar escenarios de pruebas al sistema	55	
69	Definir lista de formatos	68	
70	Definir lista de procedimientos y políticas	69	
<b>IMPLEMENTACIÓN</b>	71	Ejecutar desarrollos	70
	72	<b>Implementación del módulo de seguridad del software</b>	71
	73	<b>Implementación esquemas de repositorios de datos</b>	71
	74	<b>Implementación de la interfaz de comunicación con Nómina</b>	71
	75	<b>Implementación del sitio web de administración</b>	71
	76	<b>Implementación controles de cambio</b>	71
	77	Instalar el ambiente de pruebas del sistema	71FC-5D
	78	Realizar carga de datos de prueba	77CC+3D
	79	Realizar pruebas internas	78
	80	Realizar ajustes a los desarrollos	79
	81	Ejecutar configuraciones	80
	82	Realizar pruebas internas y ajustes a las configuraciones	81
	83	Aprobar culminación de pruebas preliminares	82
	84	Realizar capacitaciones de entrenamiento al equipo	82
	85	Realizar pruebas con usuarios	84
	86	Validar resultados de las pruebas	85
	87	Realizar ajustes a los desarrollos impactados	86CC+1D
	88	Ajustar documentación de desarrollos	87CC+1D
	89	Realizar nuevamente pruebas integrales con usuarios	87
	90	Gestionar aceptación de las pruebas	89
	91	Realizar divulgaciones a colaboradores	79

92	Realizar sesiones de sensibilización a colaboradores	79
93	Realizar capacitaciones masivas para ingreso al sistema y nuevo proceso del desempeño	79CC+10D
94	Ejecutar plan de comunicaciones	61CC+10D
95	Realizar acondicionamiento de la infraestructura	84
96	Gestionar aprobación al pase de producción	90
97	Realizar instalaciones, configuraciones y acondicionamientos del ambiente de producción	96
98	Realizar instalación de la interfaz de comunicación en el ambiente de producción	96
99	Aprobar las pruebas de calidad realizadas sobre la herramienta de evaluación	98
100	Verificar que se cumplan con los estándares de seguridad de la organización	99
101	Ejecutar interfaz para migrar información real de la planta de nómina	100
102	Revisar el funcionamiento de la interfaz	101
103	Revisar el funcionamiento del software en ambiente productivo	102
104	Ejecutar adquisiciones	53CC+5D
105	Controlar plan de adquisiciones	105
106	Socializar usuarios de acceso al sistema	100
107	Aplicar evaluaciones del desempeño	96
108	Ejecutar auditoria de adquisiciones (Auditoria)	104CC+5D
109	Reuniones de avance	53CC+10D
110	Control al presupuesto	104CC+3D
111	Ejecutar indicadores de calidad de los entregables	107

	11 2	Realizar informe definitivo de entregables según estándares de Calidad definidos	111
	11 3	Evaluación de riesgos y toma de acciones	109FC-20D
	11 4	Control de los planes de la gerencia del proyecto a lo largo del mismo	53CC+10D
	11 5	Levantar procedimientos y políticas de evaluación	85
	11 6	Gestionar aprobación de la documentación	115
	11 7	Divulgar y capacitar en los nuevos procesos	116
<b>CIERRE</b>	11 8	Elaborar informe de resultados	114
	11 9	<b>Elaborar informe financiero final</b>	118
	12 0	Generar reportes de resultado	118
	12 1	Revisar estadísticas de resultado	114FC+2D
	12 2	Reunión de cierre del proyecto	118
	12 3	Ejecutar procedimiento de cierre de adquisiciones	114FC+4D
	12 4	Capacitar sobre esquema de soporte	122
	12 5	Entregar manuales e instaladores	122
	12 6	Elaborar propuesta de contrato	114
	12 7	Revisión y firma del contrato por las partes	126
	12 8	Realizar cierre de las comunicaciones	113
	12 9	Entrega de manuales de usuario	124
	13 0	Verificar check list de entregables	129
	13 1	Gestionar la firma de los entregables pendientes de aprobación	130
	13 2	Elaborar documentos de cierre del proyecto	131
	13 3	Gestionar aprobación de los documentos	132

	3	de cierre	
	13 4	Ejecutar procedimiento de cierre de otros contratos	123
	13 5	Elaborar y socializar documento de lecciones aprendidas	134

### 5.3. CRONOGRAMA DEL PROYECTO

Figura 4. Cronograma General

Mod de	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
	[-] Proyecto TAIYARI	189 días	lun 02/04/12	lun 24/12/12
	[+] Inicio	42 días	lun 02/04/12	jue 31/05/12
	[+] Gerencia del proyecto	16 días	jue 31/05/12	lun 25/06/12
	[+] Planeación	11 días	lun 25/06/12	mar 10/07/12
	[+] Análisis y Diseño	30 días	lun 25/06/12	lun 06/08/12
	[+] Implementación	86 días	lun 30/07/12	mar 27/11/12
	[+] Cierre	21 días	mar 27/11/12	lun 24/12/12

Dentro de los anexos se encuentra el cronograma completo del proyecto referenciado como “Cronograma del proyecto en Project”.

### 5.4. MEDICIONES Y PARÁMETROS DE RENDIMIENTO DEL PROYECTO

Semanalmente, el gerente del proyecto estará supervisando el avance del proyecto en tiempo y costos, a través de la siguiente tabla de control del cronograma, basada en la metodología del Valor Ganado:

Tabla 10. Control del cronograma / tiempo / Costos

Fecha del Control		<u>Riesgos evaluados</u>
Semanas de avance planeado		1.
% de avance planeado		2.
% de		

<b>avance real</b>	
<b>EV</b>	
<b>PV</b>	
<b>AC</b>	
<b>SPI</b>	
<b>CPI</b>	
<b><u>Curva S</u></b>	<b><u>Acciones a tomar</u></b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> </ol>

## 5.5. FECHAS CLAVE DURANTE EL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN

Tabla 11. Fechas Clave

<b>HITO</b>	<b>MES CLAVE</b>	<b>FECHA CLAVE</b>	<b>FASE</b>
Project Charter firmado	Segundo mes	03/05/2012	Inicio
Contrato firmado por las partes	Segundo mes	30/05/2012	Inicio
Kickoff	Segundo mes	31/05/2012	Inicio
Aprobaciones de líneas base (Alcance, Tiempo y Costos)	Tercer mes	27/06/2012	Gerencia del proyecto
Plan de Gestión del Cambio definido	Cuarto mes	04/07/2012	Planeación
Esquema de aplicación de evaluaciones definido	Cuarto mes	10/07/2012	Planeación
Diseño de interfaz aprobado	Cuarto mes	10/07/2012	Diseño
Diseño de la infraestructura	Cuarto mes	23/07/2012	Diseño

aprobado			
Requerimientos del software aprobados	Cuarto mes	30/07/2012	Diseño
Herramienta probada y firmada para el pase a producción	Séptimo mes	04/10/2012	Implementación
Publicación de las interfaces de comunicación con Nómina	Séptimo mes	12/10/2012	Implementación
Evaluación de desempeño por competencias cumplida por el 95% de los colaboradores activos de Nómina	Octavo mes	09/11/2012	Implementación
Reunión de cierre del proyecto	Noveno mes	05/12/2012	Cierre
Entregables firmados	Noveno mes	14/12/2012	Cierre
Cierre de adquisiciones	Noveno mes	19/12/2012	Cierre
Lecciones aprendidas divulgadas	Noveno mes	24/12/2012	Cierre

## 5.6. HERRAMIENTAS USADAS EN ESTE PLAN

Descomposición de paquetes de trabajo en unidades más pequeñas llamadas actividades, realizado con el equipo de trabajo y con los responsables del entregable o paquete de trabajo.

Plantillas que utiliza la oficina PMO de la Organización.

Juicio de expertos

## 6. PLAN GESTIÓN DE COSTOS

Se estima que la inversión total del proyecto es de 800 millones de pesos.

### 5.1. ESTIMACIÓN DE COSTOS

Tabla 12. Estimación de Costos

<b>1. INVERSION PRE-OPERATIVA</b>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR</b>
Muebles y Enseres de la Oficina	1	500.000	500.000
Carnet para acceso	1	80.000	80.000
Evaluación de la Red	1	2.490.000	2.490.000
Rack de Servidores	1	200.000	200.000
Licencias de Software para Servidores	1	10.000.000	10.000.000
Contrato de software de Evaluación	1	190.000.000	190.000.000
Contrato de soporte del software de Evaluación	1	19.000.000	19.000.000
Gastos de Gestión del Cambio	1	35.000.000	35.000.000
Imprevistos	1	65.000.000	65.000.000
Campaña Publicitaria	1	5.000.000	5.000.000
<b>TOTAL INVERSION PRE OPERATIVA</b>			<b>327.270.000</b>

Tabla 13. Inversión Técnica

<b>2. INVERSION TECNICA</b>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR</b>
Equipos de Computo	12	1.000.000	12.000.000

Servidores	2	10.000.000	20.000.000
Compras de Infraestructura (Software para servidores, Dispositivos de Red, Infraestructura de Backup, Adecuación de la Infraestructura)	1	74.000.000	74.000.000
Impresora	1	250.000	250.000
Reclutamiento y Selección	1	2.500.000	2.500.000
Papelería	1	5.000.000	5.000.000
Refrigerios (capacitación y durante el proyecto)	2000	2.000	4.000.000
Memorias y Material de Capacitación	2000	2.500	5.000.000
Expositor de Capacitación a Colaboradores	1	15.000.000	15.000.000
Alquiler del Sitio para Capacitación	1	9.000.000	9.000.000
Servicio de Internet	4	80.000	320.000
<b>TOTAL INVERSION TECNICA</b>			<b>147.070.000</b>

Tabla 14. Inversión Operativa

<b>3. INVERSION OPERATIVA</b>			
<b>INVERSION OPERATIVA</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL CON CARGA PRESTACIONAL (Mensual)</b>
Gerente de Proyecto	1	10.000.000	15.200.000
Interventor (% mensual)	1	80.000	121.600
Analista de	1		

Compras (% mensual)		60.000	91.200
Analista de Nómina (% mensual)	1	1.850.000	2.812.000
Documentador	1	1.200.000	1.824.000
Abogado (% mensual)	1	125.000	190.000
Jefe de Publicidad (% mensual)	1	100.000	152.000
Diseñador Grafico	1	800.000	1.216.000
Gerente de Gestión Humana (% mensual)	1	1.000.000	1.520.000
Auxiliar de Pruebas (% mensual)	1	60.000	91.200
Psicólogo (% mensual)	1	1.200.000	1.824.000
Analista de Gestión Humana (% mensual)	1	2.000.000	3.040.000
Jefe de Infraestructura (% mensual)	1	1.000.000	1.520.000
Técnico de Soporte (% mensual)	1	300.000	456.000
Jefe de Seguridad Informática (% mensual)	1	1.350.000	2.052.000
Analista de Seguridad (% mensual)	1	300.000	456.000
<b>INVERSION OPERATIVA MENSUAL</b>			<b>32.566.000</b>
<b>TOTAL INVERSION OPERATIVA ANUAL</b>			<b>325.660.000</b>
<b>VALOR INVERSION INICIAL</b>			<b>800.000.000</b>

Figura 5. Tabla de Presupuesto Total

FLUJO DE FONDOS NETO DEL PROYECTO SIN FINANCIACION										
	mar-12	abr-12	may-12	jun-12	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12
INVERSION	800.000.000									
INGRESOS										
-COSTOS VARIABLES Y FIJOS		100.000.000	5.000.000	5.000.000	50.000.000	100.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	120.000.000
-Gastos		33.000.000	33.000.000	33.000.000	33.000.000	33.000.000	33.000.000	33.000.000	33.000.000	36.000.000
<b>FFN</b>	<b>(800.000.000)</b>	<b>\$ (133.000.000)</b>	<b>\$ (38.000.000)</b>	<b>\$ (38.000.000)</b>	<b>\$ (83.000.000)</b>	<b>\$ (133.000.000)</b>	<b>\$ (63.000.000)</b>	<b>\$ (63.000.000)</b>	<b>\$ (63.000.000)</b>	<b>\$ (156.000.000)</b>

Figura 6. Gráfico de Presupuesto Total

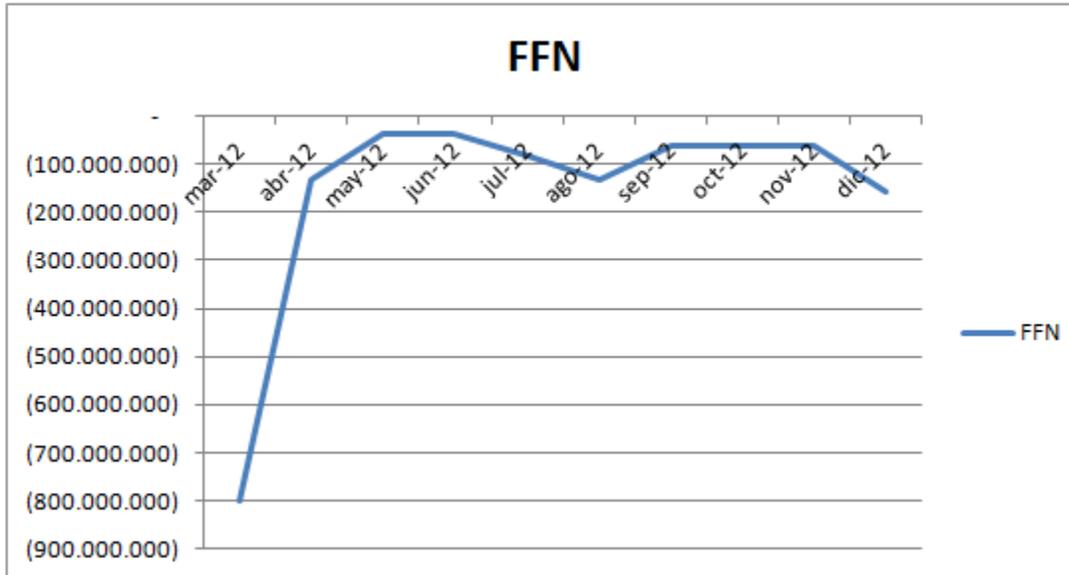


Figura 7. TIR

Tasa de Oportunidad Proyectada	20%
Valor Presente Neto Esperado	(\$ 957.750.691)
TIR	#iDIV/0!
TIRM	#iDIV/0!

## **7. PLAN GESTIÓN DE CALIDAD**

El siguiente plan busca la definición de los procesos y métodos que se deben aplicar al software de “Evaluación de Desempeño” para determinar el cumplimiento entre los requerimientos funcionales del proyecto establecidos y los entregables, al tratarse de un proyecto de software es necesario integrar al plan de gestión de calidad un plan de pruebas que facilite el conocimiento del estado de cada uno de los entregables. Con el aseguramiento de calidad del software se busca garantizar que la herramienta cumpla con los criterios de aceptación establecidos por la organización dentro de las normas de seguridad, implementación y satisfacción de los requerimientos.

### **7.1. ALCANCE**

La meta del plan de gestión de calidad es garantizar que la herramienta de software satisfaga los siguientes elementos:

- **Funcionalidad:**
  - El software haga exactamente lo que se definió en los requerimientos
  - Cumplimiento con las políticas de seguridad de la organización
- **Fiabilidad**
  - Recuperación de la herramienta ante fallos imprevistos por medio de sistemas de almacenamiento de respaldo
- **Usabilidad**
  - Cumpla con los formatos de documentación necesarios para el entendimiento del funcionamiento de la herramienta
  - La interfaz gráfica sea de fácil comprensión
- **Eficiencia**
  - Los tiempos de respuesta del sistema son adecuados a las peticiones de solicitud del usuario
  - Uso eficiente de los recursos del hardware que lo soportan

### **7.2. LINEAMIENTOS DE CALIDAD**

#### **7.2.1. Misión**

Somos una empresa especializada en la industrialización y comercialización de productos alimenticios, que:

- Desarrolla sus actividades con el mejor *talento humano*, un comportamiento empresarial ejemplar, buscando siempre el bienestar de nuestros colaboradores y la comunidad.
- Busca la creciente creación de valor y el crecimiento rentable, con el posicionamiento de nuestras marcas líderes, destacado servicio, eficiencia operacional y una excelente distribución nacional e internacional
- Garantiza a los clientes y consumidores nacionales e internacionales, la satisfacción de sus necesidades, con un amplio portafolio de productos de alta calidad y sobresaliente innovación

### **7.2.2. Visión**

Ser una Compañía altamente reconocida en el mundo de los alimentos industrializados por nuestras marcas, el portafolio de productos, servicio, calidad e innovación sobresaliente.

### **7.2.3. Valores**

- *Buscamos el desarrollo y formación de nuestra gente*
- Trabajamos por la competitividad
- Actuamos en forma ética
- Trabajamos en equipo con participación y espíritu colaborativo
- Tenemos vocación de servicio
- Somos innovadores y gestionamos el conocimiento.
- Vivimos la calidad integral
- Garantizamos la seguridad de los alimentos
- Trabajamos con entusiasmo y amor al trabajo
- Actuamos con respeto y responsabilidad social
- Estamos comprometidos con el desarrollo sostenible
- Aplicamos el buen gobierno corporativo

## **7.3. POLÍTICA DE GESTIÓN Y CALIDAD APLICADA**

En la Organización actuamos bajo el marco estratégico contemplado en nuestra Misión, Visión y Valores. Estamos comprometidos con una Política de Gestión y Calidad Integrada que incluye los siguientes sistemas:

- Política de Calidad: satisfacer a nuestros clientes y consumidores con productos de calidad, ofreciendo un excelente servicio.
- Contar con un personal altamente comprometido con los Objetivos Estratégicos de la Empresa y con su proyección personal y familiar.

#### 7.4. MATRIZ DE ACTIVIDADES DE CALIDAD

En la siguiente matriz se define para cada paquete de trabajo de la fase de implementación el estándar o norma de calidad aplicable a su elaboración. También definir y diseñar actividades de prevención y de control que aseguraran la obtención de entregables con el nivel de calidad requerido.

Tabla 15. Matriz de Actividades de Calidad

<b>PAQUETE DE TRABAJO</b>	<b>ESTANDAR O NORMA APLICABLE DE CALIDAD</b>	<b>ACTIVIDADES DE PREVENCIÓN</b>	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>
Pruebas integrales con usuarios	Plan de pruebas definido por la organización	Ejecución de pruebas de funcionalidad sobre cada una de las opciones de la herramienta de software en conjunto con los usuarios finales. Anotación de cada uno de los resultados de la prueba y reporte de incidencias	Aprobación y firma del documento de especificación de correcciones de incidencias encontradas por parte del usuario final.
Pase a producción del software	Plan de pruebas definido por la organización	Pruebas de integridad del software. Pruebas de carga y de estrés para medir el rendimiento.	Aprobación por el departamento de sistemas.

Instalación módulo de seguridad del software	Política de seguridad de la organización	Pruebas de confidencialidad y pertinencia de información.	Aprobación por el departamento de sistemas.
Instalación esquemas de repositorios de datos	Política de seguridad de la organización	Definición de roles y usuarios de acceso exclusivo a la información almacenada. Uso de tareas programadas para realizar respaldos de información.	Aprobación por el departamento de sistemas.
Instalación de interfaz de comunicación con nomina	Plan de pruebas definido por la organización. Política de seguridad de la organización	Pruebas integrales con la interfaz para la solicitud y recepción de datos. Encriptación del canal de comunicación.	Aprobación por el departamento de sistemas.
Instalación del sitio web de administración	Plan de pruebas definido por la organización. Política de seguridad de la organización	Pruebas de acceso al sitio desde cualquier estación de trabajo autorizada. Pruebas de acceso a los archivos del sitio web publicados	Aprobación por el departamento de sistemas.
Validación de controles de cambios.	Plan de pruebas definido por la organización	Ejecución de pruebas de funcionalidad sobre cada una de las opciones de la herramienta de software en conjunto con los usuarios finales. Anotación de cada uno de los resultados de la prueba y reporte de incidencias	Aprobación y firma del documento de especificación de correcciones de incidencias encontradas por parte del usuario final.

Infraestructura adecuada y entregada	Estándares de infraestructura para redes de comunicaciones LAN y WAN	Pruebas de certificación de comunicación de todos los puntos de red internos y externos (Sucursales fuera de Bogotá). Pruebas de activación de sistemas redundantes cuando se presentan fallos	Aprobación por el departamento de sistemas.
Plan de gestión del cambio en colaboradores ejecutado	Plan de pruebas definido por la organización	Evaluaciones de satisfacción de uso de la herramienta.	Aprobación de cumplimiento y supervisión por el gerente del proyecto
Plan de divulgación de la herramienta de software	Estándar de evaluaciones de satisfacción	Realización de evaluaciones de satisfacción y toma de resultados estadísticos para conocer el nivel de aceptación del uso de herramienta para la ejecución de evaluaciones de desempeño	Departamento de Gestión Humana

## 7.5. ESTANDARES DE PROCESOS Y METODOS DE CALIDAD

### 7.5.1. Plan de Pruebas

- Pruebas Unitarias

Las pruebas unitarias serán diseñadas por los Analistas de Gestión Humana y ejecutadas por el Auxiliar de Pruebas. La prueba consiste en tomar los métodos contenidos en las librerías del software y enviarle los datos de entrada con el fin de validar el comportamiento de los datos de salida. Se utilizara como herramienta la suite de desarrollo de Microsoft Visual Studio 2010.

- Pruebas de Integridad de Repositorios de datos
 

La prueba consiste en identificar errores de procesamiento o comunicación con el servidor de bases de datos y debe validar los siguientes aspectos

  - Verificar el acceso a la base de datos cumpliendo con las normas de seguridad
  - Verificar el acceso simultáneo en la lectura de registro de las distintas tablas.
  - Verificar el bloqueo realizado durante actualizaciones de registros de las tablas transaccionales
  - Verificar la correcta obtención de datos que han sido almacenados
  
- Pruebas de interfaz gráfica de usuario
 

La interacción del usuario con el software es muy importante por ello esta prueba debe asegurar que la interface provea al usuario un acceso apropiado para acceder y navegar por cada una de las funcionalidades de la herramienta.

  - Verificar la facilidad de navegación contando el número de veces que se presiona la tecla enter o haciendo clic para acceder a una funcionalidad.
  - Verificar que la interfaz gráfica contenga los colores y fuentes corporativas.
  - Verificar que los controles de captura de datos reciban el tipo de dato requerido, ejemplo: si un control de captura es de tipo fecha no debería permitir la captura de otro dato distinto a una fecha. Si un campo es obligatorio que no permita culminar el proceso hasta que no sea digitado
  
- Pruebas de desempeño
 

Realizar las pruebas que miden los tiempos de respuesta de la herramienta con el fin de validar la velocidad de procesamiento

  - Verificar el tiempo de respuesta para ingresar información
  - Verificar el tiempo de respuesta para el procesamiento de información.
  - Verificar el tiempo de respuesta para la salida de información.
  
- Política de Seguridad
 

La política de seguridad de la organización está fundamentada sobre la norma **ISO / IEC 27001:2005** cubre todo tipo de organizaciones, y especifica los requerimientos para establecer, implementar, operar, monitorear, revisar, mantener y mejorar un sistema documentado de Gestión de la Seguridad de la Información, dentro del contexto de los riesgos del negocio de la organización. Especifica los requerimientos para la implementación de controles de seguridad personalizados a las necesidades de cada organización. La norma está diseñada para asegurar la selección de controles adecuados y proporcionar controles de

seguridad que protejan los activos de información y den confianza a las partes interesadas. Puede tener diversas aplicaciones de uso dentro de las organizaciones como las siguientes:

- Para formular requerimientos y objetivos de seguridad
- Para asegurar que los riesgos de seguridad son gestionados con efectividad en costos
- Cumplimiento de leyes y reglamentaciones
- Asegurar que los objetivos de seguridad de las organización se cumplan
- Definición de nuevos esquemas de seguridad
- Estado de las actividades de gestión de la seguridad de la información
- Auditable por auditores externos para determinar el grado de cumplimiento con las políticas, directivas y estándares adoptados por la organización
- Proporcionar seguridad de información relevante de los clientes.

## 7.6. ROLES PARA LA GESTIÓN DE CALIDAD

Es necesario para la especificación del plan de calidad definir cada uno de los roles que son requeridos en el equipo de proyecto con el fin de desarrollar y supervisar las actividades y salidas de la gestión de calidad.

Tabla 16. Roles de Gestión de Calidad

ROL	ESPECIFICACIONES
<b>Vicepresidente de Gestión Humana</b>	<b>Objetivo:</b> Responsable ejecutivo y final por la calidad del proyecto, busca que las actividades y entregables se cumplan según restricciones de alcance, costo y tiempo
	<b>Funciones:</b> Aprobar presupuesto y evaluar controles de cambio
	<b>Reporta A:</b> Directivos y Presidente de la organización
	<b>Supervisa A:</b> Gerente de Proyectos
<b>Gerente de Proyectos</b>	<b>Objetivo:</b> Gestionar operativamente la calidad
	<b>Funciones:</b> Revisar estándares, revisar entregables, aceptar entregables o disponer su reproceso, deliberar para

		generar acciones correctivas, aplicar acciones correctivas
		<b>Reporta A:</b> Vicepresidente de Gestión Humana
		<b>Supervisa A:</b> Miembros del equipo de proyecto
<b>Gerente de Gestión Humana</b>	<b>Objetivo:</b>	Definir requerimientos y necesidades que deben ser subsanados con la entrega de la herramienta en el momento de realizar evaluaciones de desempeño
	<b>Funciones:</b>	Aprobar documentos de especificaciones y requerimientos de desarrollo, reportar incidencias o errores encontrados que desvían el alcance de entregable del proyecto
	<b>Reporta A:</b>	Vicepresidente de Gestión Humana, Gerente de Proyectos
	<b>Supervisa A:</b>	Auxiliar de Pruebas y Analista
<b>Auxiliar de Pruebas</b>	<b>Objetivo:</b>	Reportar y documentar errores o incidencias encontradas en la herramienta
	<b>Funciones:</b>	Ejecutar plan de pruebas que le permitan validar la correcta funcionalidad del software
	<b>Reporta A:</b>	Gerente de Gestión Humana
	<b>Supervisa A:</b>	Ninguno
<b>Analista</b>	<b>Objetivo:</b>	Realizar el levantamiento de información para definir los requerimientos del software
	<b>Funciones:</b>	Evaluar los componentes funcionales de la herramienta con el fin de validar que no existan inconsistencias entre la definición de los requerimientos y los entregables
	<b>Reporta A:</b>	Gerente de Gestión Humana
	<b>Supervisa A:</b>	Ninguno
<b>Jefe de Infraestructura</b>	<b>Objetivo:</b>	Establecer las normas y estándares de instalación de los componentes de hardware
	<b>Funciones:</b>	

		<p>Revisar que las instalaciones de cableado estructurado, equipos servidores y software complementario (sistema operativo, antivirus, firewall) se encuentren en total funcionamiento y disponibilidad. Valida que los manuales técnicos y de usuario final son claros y concisos para el manejo de la herramienta de software.</p>
		<p><b>Reporta A:</b> Gerente de Proyectos</p>
		<p><b>Supervisa A:</b> Técnico de Soporte</p>
<b>Técnico Soporte</b>	<b>de</b>	<p><b>Objetivo:</b> Ejecutar las implementaciones de hardware y software</p>
		<p><b>Funciones:</b> Reportar incidencias en el momento de realizar la instalación que no se ajusten al estándar de la organización</p>
		<p><b>Reporta A:</b> Jefe de Infraestructura</p>
		<p><b>Supervisa A:</b> Ninguno</p>
<b>Jefe Seguridad Informática</b>	<b>de</b>	<p><b>Objetivo:</b> Establecer las políticas de seguridad de la empresa</p>
		<p><b>Funciones:</b> Aprobar si el software cumple con las normas sobre protección, acceso y confidencialidad de la información.</p>
		<p><b>Reporta A:</b> Gerente de Proyectos</p>
		<p><b>Supervisa A:</b> Analista de Seguridad Informática</p>
<b>Analista Seguridad Informática</b>	<b>de</b>	<p><b>Objetivo:</b> Realizar el estudio de procesos de flujo de información para documentar los procesos de comunicación</p>
		<p><b>Funciones:</b> Validar y reportar si se cumple en cada proceso la protección adecuada de la información según la política establecida</p>
		<p><b>Reporta A:</b> Jefe de Seguridad Informática</p>
		<p><b>Supervisa A:</b> Ninguno</p>

## **7.7. ASEGURAMIENTO DE CALIDAD**

### **7.7.1. Propósito**

El aseguramiento de la calidad busca establecer procesos específicos para la evaluación de la aplicación del plan de calidad definido a este proyecto en cada uno de los entregables y también busca que todas las incidencias reportadas sobre el producto sean tratadas.

### **7.7.2. Desarrollo del Aseguramiento**

El aseguramiento de calidad se hará monitoreando continuamente el progreso de avance del trabajo, los resultados del control de calidad, y sobre todo el resultado de cada uno de los indicadores de calidad especificados previamente.

De esta manera se descubrirá tempranamente cualquier necesidad de auditoría de procesos, o de mejora de procesos.

Los resultados se formalizarán como solicitudes de cambio y/o acciones correctivas/preventivas.

Asimismo se verificará que dichas solicitudes de cambio, y/o acciones correctivas/preventivas se hayan ejecutado y hayan sido efectivas.

Para garantizar a la organización que el producto y resultado cumpla con las especificaciones técnicas solicitadas para lo cual el producto debe superar unas pruebas definidas por el cliente que para nuestro caso son los departamentos de recursos humanos y de tecnología de la información.

Generar reportes mensuales de avance, convocar reuniones de divulgación e información, resumen de logros alcanzados.

Como una de las formas de controlar la calidad del producto a entregar al contratante se realizarán pruebas del aplicativo y todo su entorno. Estas se realizarán tres niveles de prueba:

- Prueba de unidad y de integración.
- Prueba de validación.
- Prueba piloto.

Las pruebas de unidad y de integración serán de responsabilidad del personal del contratista, para las que se confeccionarán los casos de prueba necesarios.

Las pruebas de validación serán de responsabilidad conjunta de contratante y personal del contratista. Estas pruebas tienen como objetivo asegurar que el aplicativo, en su entorno, se comporta de acuerdo a lo pactado en el Documento de Alcance definido en su oportunidad, considerando tanto los requerimientos funcionales, como los no funcionales.

Finalmente se realizarán pruebas pilotos en las cuales se ejecutará todo el sistema, en una base de pruebas que no afecte las operaciones normales. Estas pruebas serán responsabilidad del contratante quien deberá elaborar un reporte con las fallas detectadas y comunicárselo al Gerente del Proyecto. El Gerente del Proyecto en acuerdo con el contratista planificará las tareas tendientes a resolver las fallas detectadas y hará llegar una nueva actualización de la versión del producto.

### **7.7.3. Identificación de Puntos de Control y Entregables**

Durante el proyecto pueden surgir cambios y/o incorporación de nuevos requerimientos por solicitudes realizadas por el contratante, (se entiende por cambio y/o incorporación de nuevos requerimientos cualquiera que no esté contemplado en el Documento de Alcance correspondiente). Se debe tener en cuenta que estos cambios podrán afectar el cronograma pactado, así como también el precio cotizado, la calidad de los entregables y número de personal involucrado. Para gestionar los cambios se ha definido un Plan de Control de Cambios con el objetivo de evaluar, controlar y aprobar o rechazar los cambios.

Los objetivos específicos mínimos que tiene la Gestión de Control de Cambios son:

- Establecer procesos para administrar el cambio.
- Definir los roles y responsabilidades para la administración de cambio.
- Evaluación de impacto de los cambios en proyecto.

El gerente del proyecto se puede apoyar en el “Formato control de calidad” para gestionar de manera eficiente la calidad de los entregables clave del proyecto.

Los cambios sólo pueden ser solicitados por el Gerente Adjunto del Proyecto del contratante. Solicitudes enviadas directamente a los miembros del Equipo de Desarrollo o que no provengan por los Gerente de Proyecto, no serán tenidas en cuenta.

El procedimiento es el siguiente:

- Ante una nueva solicitud de cambio que reciba el Gerente del Proyecto, deberá elaborar un formato de solicitud de cambios según el especificado en dicho formato.
- El Gerente del Proyecto informará al Gerente Adjunto del Proyecto del contratante si la solicitud es aceptada en forma PRELIMINAR o rechazada por los motivos que indicará. Uno de los motivos puede ser información insuficiente para procesar la solicitud.
  - Si la solicitud se acepta en forma PRELIMINAR, se realiza la evaluación del cambio, donde el Gerente del Proyecto estimará el esfuerzo que demandará el cambio, su impacto en el cronograma y su costo asociado (si lo tuviere). Esta información se incluirá en el formato de solicitud de cambios el cual se enviará al Gerente Adjunto del Proyecto del contratante para su aprobación y su correspondiente trámite ante el Comité Directivo del contratante.
- En caso de aprobarse el cambio, el Gerente del Proyecto agregará la nueva funcionalidad a la lista de requerimientos pendientes a ser incluidos en futuras entregas. La versión en la que se incluirá el nuevo requerimiento será acordada entre ambas.
- El cambio pasará automáticamente a ser el oficial del proyecto. La solicitud de cambio original se adjuntará como evidencia a las tareas nuevas o modificadas del cambio y se registrará en el aplicativo de proyectos que maneja el contratante.

Tabla 17. Puntos de Control

<b>Ítem</b>	<b>Punto de Control</b>	<b>Entregable</b>
1	Definición del presupuesto	
2	Cotizaciones del Software	Evaluación de proveedores
3	Legalización de los contratos	Contratos firmados
4	Acta de Inicio	Acta de inicio firmada
5	Cuenta de cobro del anticipo	
6	Recolección completa de la información de la empresa	
7	Parametrización de la información para su posterior implementación	
8	Presentación informes de avances de desarrollo	

9	Presentación de prototipo	
10	Pruebas integrales del producto	
11	Control de Cambio	Control de Cambio Aceptado
12	Entrega del producto	Producto aceptado
13	Generación de los reportes de evaluaciones	Cuadros y reportes de resultados de evaluación
14	Entrega del producto al área de soporte	Instaladores y manuales de capacitación, actas de aceptación de entrega
15	Liquidación y cierre de contratos	Acta de cierre de recibo y cierre de proyecto aceptado por las partes
16	Pago a proveedores	

## 7.8. CONTROL DE CALIDAD

### 7.8.1. Procesos

El control de calidad de las prueba realizadas al software de Evaluación de Desempeño es garantizado por medio de dos maneras: la primera es automatizada donde lo hace la Herramienta Team Foundation Server TFS, la cual facilita hacer trazabilidad o monitoreo permanente sobre los resultados encontrados en la prueba y sobre la prueba en general, esta herramienta también facilita realizar cubrimiento de código cuando se realiza algún cambio en la prueba realizada. Además se puede llevar un control de los requerimientos en comparación con los casos de prueba, para validar que se esté cumpliendo de manera correcta con las peticiones del Departamento de Gestión Humana.

La segunda manera se hace manualmente, donde los Auxiliares de Pruebas se encargan del control de calidad de las pruebas realizando reproceso o pruebas de

regresión, con el objetivo de verificar que las no conformidades, incidencias o errores encontradas con anterioridad han sido corregidos y que la corrección es válida.

Además, el control de calidad para las pruebas se basa en el criterio de aceptación el cual está definido así:

- 0 errores Bloqueantes
- 10 Errores Funcionales Menores
- 20 errores de presentación.

La calidad del sistema es aceptada solo si el anterior criterio de aceptación es aplicado y alcanzado sobre el alcance total de los requerimientos.

La realización de las pruebas del sistema puede estar apoyada registrando las novedades en el “Formato de revisión de pruebas funcionales del proveedor”.

### 7.8.2. Herramientas de Chequeo

Se debe diligenciar un formato en cada una de las pruebas que se realice sobre el software para determinar y documentar los errores que se encuentren durante la fase de pruebas de la herramienta. El formato para la documentación de errores se describe en la sección de Anexos de este documento.

### 7.8.3. Indicadores de gestión

Tabla 18. Indicadores de Gestión

Tipo	Indicador	Descripción	Calculo	Meta	Actividades Correctivas / Sanción
Tiempo	Porcentaje de Avance infraestructura	Define el progreso que se tiene durante la fase de implementación en cuanto a la adecuación y entrega del área o entorno físico	(Número de equipos instalados y certificados / Número de equipos que deben ser instalados y certificados) * 100	Igual a 100	Un porcentaje menor a 100 indica que la adecuación de la infraestructura no se ha completado en el tiempo previsto. Se

		(Cableado estructurado, dispositivos de red, estructura física, equipos de cómputo).			debe cobrar al proveedor como multa el costo de las horas hombre trabajadas adicionales que se usen para alcanzar el 100%
Calidad	Aceptación del Software	Indica el cumplimiento entre los requerimientos planteados y los entregables del proyecto, con el fin de determinar cuál es el porcentaje de las entregas que han sido aprobadas y validadas.	(Número de entregables del proyecto aceptados / Número de entregables del proyecto) * 100	Igual a 100	Un porcentaje menor a 100 indica que no se ha cumplido con la totalidad de la entrega en el tiempo establecido de corte. Se debe cobrar al proveedor como multa el costo de las horas hombre trabajadas adicionales que se usen para alcanzar el 100%
Alcance	Divulgación	La divulgación consiste en ejecutar procesos que informen al personal de la organización la existencia del software de evaluación de desempeño y la finalidad con la cual	(Número de personas notificadas con el material de divulgación / Número de colaboradores de la organización) * 100	Mayor o igual al 95	Un porcentaje menor al 95 % indica que no se está haciendo el adecuado plan de divulgación. Se deben usar alternativas tecnológicas

		será implementada			de información que permita entregar el material de divulgación y a su vez confirmar el recibido del mismo.
Costos	Reproceso de Trabajo	Cada vez que se detecta un error en el software debe ser reportado al proveedor como tal. Este indicador contara las veces en que se ha hecho énfasis sobre el mismo error y las veces en que se ha dado por supuesto una solución. Cada vez que se reporte un error se debe hacer uso de los tiempos de trabajo del personal de pruebas lo que genera un incremento del costo de inversión del proyecto.	1 Error * Numero de Soluciones entregadas por error	Igual o menor a 2	Mayor a 2 indica que el proveedor de software está haciendo entregas defectuosas cada vez que se trata de solucionar algo. Se debe multar por el costo de la hora que se utilice para probar cada una de las soluciones entregadas
Alcance	Funcionalidad de la herramienta	Indica si el software funciona de forma correcta	Cantidad de Errores Funcionales Reportados	Igual o menor a 30	Mayor a 30 no se debe recibir el entregable

		sin presentar errores bloqueantes	+ Cantidad de Errores de Presentación		notificar del retraso del tiempo al gerente de proyecto para que impacte cronograma y tiempos de salida a producción. Hacer uso del contrato de garantías o soportes si la herramienta ya fue implementada
Tiempo	Tiempos de Respuesta de Soporte	Controla que las respuestas o atención a solicitudes se hagan se resuelvan o diagnostiquen en un tiempo prudente de espera	Tiempo en horas de Notificación del error + Tiempo en horas de Entrega de solución o Diagnostico por parte del proveedor	Igual o menor a 18 horas	Si es mayor a 18 horas se debe notificar al gerente con el fin de revisar que el personal calificado sea el que este evaluando o diagnosticando la solución al incidente reportado.
Costos	Ahorro de Energía	Después de la implementación del plan ambiental se espera obtener una reducción o ahorro de energía considerable	(Consumo de KW del mes actual / Consumo de KW del mes inmediatamente anterior al actual) * 100	Menor o igual a 10	Revisar el correcto funcionamiento de los componentes o dispositivos eléctricos usados para el ahorro de energía. Validar que el plan de gestión ambiental se

					esté cumpliendo en la organización y sancionar con alguna medida disciplinaria al personal de la organización que no lo esté siguiendo a cabalidad
Calidad	Incidentes Bloqueantes	Es cualquier error en el sistema que no permita completar de forma exitosa un proceso de evaluación	Cantidad de Errores Bloqueantes	Igual a 0	No se debe pasar al ambiente de producción si el error se detectó durante la fase de pruebas. Si el error surge durante producción se debe resolver en menos de 8 horas. Si la solución se da en un periodo superior a 8 horas se debe implementar una versión anterior del software donde no se presente la incidencia
Costos	Uso de Talento	Indica la cantidad de	(Número de Horas	Meno r o	Si es mayor a 100 se debe

	Humano	horas de programación de una persona con respecto a las que realmente a usado durante la ejecución de las tareas que le han sido asignadas	ejecutadas por persona / Número de horas planeadas por persona) * 100	igual a 100	revisar si el personal está dedicado al proyecto, en el caso de estarlo se debe revisar las condiciones de trabajo para determinar que factor externo este impidiendo las entregas puntuales. Si se detecta que el personal no está calificado para resolver la tarea encomendada a se debe reasignar a otro recurso que si lo esté.
Tiempo	Porcentaje de Avance de Entregables	Indica cuanto ha sido el porcentaje de entrega de cada uno de los paquetes de trabajo definidos	(Número de Paquetes entregables implementados / Número de paquetes entregables definidos en el proyecto) * 100	Igual a 100	Un porcentaje menor a 100 indica que no se ha cumplido con la totalidad de la entrega en el tiempo establecido de corte. Se debe cobrar al proveedor como multa el costo de las horas hombre trabajadas

					adicionales que se usen para alcanzar el 100%
--	--	--	--	--	--

## **8. PLAN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

### **8.1. PLAN DE RECURSOS HUMANOS**

El plan de Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto describe los procesos que son necesarios al momento de dirigir el equipo de proyecto. También define que personas componen el equipo de proyecto y que roles y responsabilidades tienen asignados.

### **8.2. CAPACITACIONES Y/O ENTRENAMIENTO**

El equipo del proyecto será capacitado por el proveedor de software en el funcionamiento general de esta herramienta, para que este equipo pueda realizar y evaluar las pruebas finales de funcionamiento, de acuerdo a los requerimientos del proceso de evaluación del desempeño. (Ver formato lista asistencia a capacitaciones).

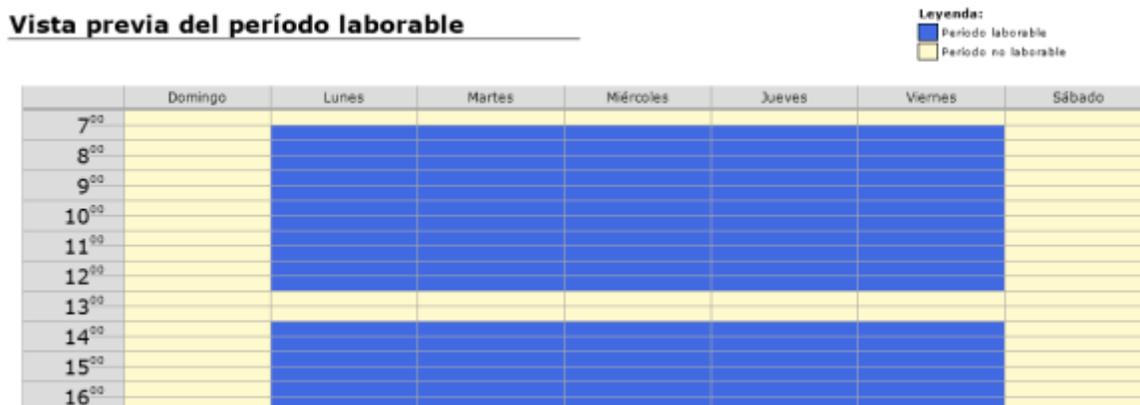
### **8.3. REUNIONES QUINCENALES Y MENSUALES**

El gerente del proyecto quincenalmente se reunirá de manera corta con el equipo del proyecto para medir el avance del mismo, revisión de compromisos, solución de problemas e identificación y mitigación de riesgos encontrados. Al igual, se reunirán mensualmente de manera más formal para presentación ante la gerencia de Gestión Humana o Vicepresidencia, cuando así se considere necesario.

### **8.4. HORARIO DE TRABAJO**

Siendo el equipo del proyecto como parte de la planta de nómina de la organización, estos colaboradores se acogen por el horario corporativo. Todos tienen como prioridad alta la ejecución de las tareas del proyecto y deben presentar siempre disponibilidad de acuerdo a la responsabilidad que tengan con cada uno de los entregables (Ver Cuadro de Responsabilidades del proyecto).

Figura 8. Horario de Trabajo



El periodo laboral está definido de lunes a viernes, de 7:30am a 1:00pm y de 2:00pm a 5:00pm.

## 8.5. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y BONIFICACIONES

El equipo del proyecto hace parte funcional de la organización, de esta manera, se incluirá dentro de las evaluaciones del desempeño un objetivo asociado a este proyecto. De esta manera se evaluará y se tomarán decisiones por parte de la Vicepresidencia y Gerencia de Gestión Humana de acuerdo al desempeño y metas alcanzadas durante el proyecto, para capacitaciones, bonificaciones por logro, reconocimientos, etc. El gerente del proyecto evaluará a cada participante del equipo.

## 8.6. MATRIZ DE ROLES / RESPONSABILIDADES / COMPETENCIAS

A continuación se describe el nivel de responsabilidades de cada integrante del equipo de proyecto con respecto a los entregables del proyecto.

Nomenclatura:

- Roles:
  - GPS: Gerente de Proyecto de Software
  - GPO: Gerente de Proyecto de la organización
  - VPHG: Vicepresidente de Gestión Humana
  - JIC: Jefe de Interventoría de Compras
  - ANC: Analista de Compras

- ANN: Analista de Nomina
- DOC: Documentalista de Gerencia de Proyecto
- ABG: Abogado
- JPD: Jefe del Departamento de Publicidad
- GGH: Gerente de Gestión Humana
- GDS: Gerente de Departamento de Sistemas
- AUP: Auxiliar de Pruebas
- PGH: Psicólogo de Gestión Humana
- ANG: Analista de Gestión Humana
- JIF: Jefe de Infraestructura
- JSI: Jefe de Seguridad Informática
- PIT: Proveedor de Infraestructura
- TCS: Técnico de Soporte
- ANS: Analista de Seguridad
- Responsabilidad
  - R: Responsable del entregable
  - A: Aprueba el entregable
  - P: Participa
  - V: Revisa

Tabla 19. Competencias / Responsabilidad / Autoridad

CODIGO	ROL O PERFIL	COMPETENCIAS	RESPONSABILIDAD	AUTORIDAD
GPS	Gerente de Proyecto de Software	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimientos en Desarrollo e Implementación de software.</li> <li>- Experiencia Gerencia de Proyectos.</li> <li>- Conocimiento en herramientas de infraestructura (Servidores de bases de datos y Web) de Microsoft</li> <li>- Uso de MS Project</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinar las actividades internas para el desarrollo del software.</li> <li>- Negociar con el Gerente de Proyectos de la Organización cambios en la funcionalidad.</li> <li>- Generar y Presentar informes de avance.</li> </ul>	No tiene autoridad dentro del proyecto

GPO	Gerente de Proyecto de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimientos en Desarrollo e Implementación de software.</li> <li>- Experiencia Gerencia de Proyectos.</li> <li>- Conocimiento en herramientas de infraestructura (Servidores de bases de datos y Web) de Microsoft</li> <li>- Uso de MS Project</li> <li>- Conocimiento en Presupuestación y Manejo de Recurso Humano</li> <li>- Certificación PMP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinar y dar seguimiento al plan de trabajo.</li> <li>- Supervisar y Garantizar el cumplimiento de los entregables.</li> <li>- Coordinar el proceso de ejecución de las actividades programadas.</li> <li>- Identificar y valorar de forma periódica los riesgos.</li> <li>- Proponer medidas de mitigación de riesgos.</li> <li>- Negociar con el Gerente de Proyectos de Software cambios en la funcionalidad.</li> <li>- Generar y Presentar informes de avance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir los cronogramas de trabajo del proyecto.</li> <li>- Definir fechas de entregables de cada uno de los paquetes de trabajo.</li> <li>- Liberar los recursos humanos cuando finalicen las tareas asignadas.</li> <li>- Negociar el cambio de personal en caso de ser necesario.</li> <li>- Asignación de los recursos en cada actividad del cronograma.</li> <li>- Uso del presupuesto autorizado</li> </ul>
VPHG	Vicepresidente de Gestión Humana	<p>Es el patrocinador del proyecto, para nuestro caso de estudio las competencias de este rol deben ir alineadas con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimientos sobre procesos de evaluación del desempeño y competencias del talento humano</li> <li>- Conocimientos en Gerencia de Proyectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoriza el presupuesto para el Desarrollo del proyecto</li> </ul>	<p>Autoriza o cancela el proyecto</p>

JIC	Jefe de Interventoría de Compras	de de supervisión e interventora	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia en procesos de supervisión e interventora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisa el uso del presupuesto del proyecto durante las compras de productos</li> <li>- Autoriza la ejecución del proceso de compra y adquisición</li> <li>- Administra las garantías de los equipos adquiridos</li> <li>- Selecciona proveedor de compras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Autoriza o cancela la ejecución de las compras</li> <li>- Aprueba o rechaza los contratos de compra</li> </ul>
ANC	Analista de Compras	de	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia en adquisiciones de producto y manejo de canales de mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realiza cotizaciones de compras</li> <li>- Ejecuta procesos de selección y búsqueda de proveedores de los equipos</li> </ul>	No tiene autoridad dentro del proyecto
ANN	Analista de Nomina		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimientos sobre procesos financieros</li> <li>- Liquidación de Nomina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verifica los valores de sueldos y deudas</li> <li>- Revisa y analiza la nómina para verificar que los datos y cálculos estén correctos.</li> <li>- Valida los datos del personal para que sean los correctos en el momento de liquidar la nomina</li> </ul>	No tiene autoridad dentro del proyecto

DOC	Documentalista de Gerencia de Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia en procesos de levantamiento de información</li> <li>- Experiencia en el manejo de herramientas para publicación de documentos</li> <li>- Habilidades de comunicación y redacción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crea formatos para documentar cada uno de los procesos involucrados durante el desarrollo de cada uno de los planes del proyecto</li> <li>- Generación de informes y actas del proyecto</li> </ul>	No tiene autoridad dentro del proyecto
ABG	Abogado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia en derecho laboral</li> <li>- Experiencia en la administración y creación de contratos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisa y crea los contratos necesarios con los proveedores de software y equipos</li> <li>- Supervisar el cierre de contratos</li> </ul>	- Demandar contratos que no se cumplan
JPD	Jefe del Departamento de Publicidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia en formatos de Publicidad y manejo de marcas registradas</li> <li>- Capacidad de comunicación</li> <li>- Dotes comerciales</li> <li>- Creatividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Define el material publicitario que se empleara para el desarrollo del proyecto y la divulgación de los proceso de evaluación y desempeño de la organización</li> </ul>	- Aprueba o rechaza el uso de las fuentes, logos y colores en la herramienta de software

GGH	Gerente de Gestión Humana	<p>Es el líder del proyecto, para nuestro caso de estudio las competencias de este rol deben ir alineadas con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimientos sobre procesos de evaluación del desempeño y competencias del talento humano</li> <li>- Conocimientos en Gerencia de Proyectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisar los controles de cambio</li> <li>- Establecer los requerimientos, objetivos y necesidades del proyecto</li> <li>- Establecer las prioridades del proyecto</li> <li>- Autoriza el uso de presupuesto en el proyecto</li> <li>- Genera y presenta reportes de avance ante el patrocinador</li> <li>- Seguimiento y control de los riesgos del proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprueba o rechaza los controles de cambio</li> <li>- Autoriza sanciones o recompensa al equipo de proyecto</li> <li>- Releva o cambiar personas del equipo de trabajo</li> <li>- Establecer los criterios de conformidad de las funcionalidades.</li> <li>- Establecer líneas de formato para la documentación de usuario final.</li> <li>- Definir en caso de ser necesario alternativas o planes de contingencia en cada una de las actividades</li> </ul>
-----	---------------------------	---	--	---

GDS	Gerente de Departamento de Sistemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia en el desarrollo, administración y dirección de los recursos de tecnología de información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asignación de equipos tecnológicos de forma eficiente y ordenada</li> <li>- Manejo del inventario de equipos</li> <li>- Administración de contratos de garantía</li> <li>- Establecer requerimientos mínimos para la adquisición de los equipos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reemplazar y dar de baja los equipos tecnológicos de información</li> </ul>
AUP	Auxiliar de Pruebas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia en procesos de calidad de software</li> <li>- Manejo de herramientas de UML</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecución de casos de prueba sobre el software</li> <li>- Notificación de errores y fallos de la herramienta</li> <li>- Generar y presentar informes de las pruebas realizadas</li> </ul>	No tiene autoridad dentro del proyecto
PGH	Psicólogo de Gestión Humana	<p>sirve como apoyo al Gerente de Talento Humano, para nuestro caso de estudio las competencias de este rol deben ir alineadas con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimientos sobre procesos de evaluación del desempeño y competencias del talento humano</li> <li>- Conocimientos en Gerencia de Proyectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer los requerimientos necesarios para la ejecución de una prueba de evaluación y desempeño</li> </ul>	No tiene autoridad dentro del proyecto

ANG	Analista de Gestión Humana	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia en procesos de levantamiento de información</li> <li>- Conocimiento en UML</li> <li>- Conocimiento en modelado de bases de datos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar los casos de uso que responden a las necesidades del proyecto</li> <li>- Definir un documento de especificación de los requerimientos del software</li> </ul>	No tiene autoridad dentro del proyecto
JIF	Jefe de Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia en administración y gerencia de mesa de ayuda</li> <li>- Conocimientos sobre estándares de implementación de plantas físicas para equipos de computo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atender y resolver las incidencias reportadas en cada uno de los componentes físicos y lógicos del sistema de evaluación de desempeño</li> </ul>	- Modificar planos de implementación de las estructuras físicas
JSI	Jefe de Seguridad Informática	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimientos sobre estándares de seguridad para garantizar la confiabilidad y disponibilidad de la información</li> <li>- Experiencia en la administración de reglas de seguridad sobre directorio activo</li> <li>- Conocimiento sobre gerencia de proyectos enfocados a la implementación de normas de seguridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establece la política de seguridad de la empresa</li> </ul>	- Aprueba la puesta en producción de la herramienta de software

PIT	Proveedor de Infraestructura	- Experiencia en el mercado en la adecuación e instalación de centros de computo	- Realiza la instalación de los componentes y equipos sobre los espacios asignados dentro de la organización	No tiene autoridad dentro del proyecto
TCS	Técnico de Soporte	- Conocimientos sobre mantenimiento preventivo y correctivo de hardware y software	- Realiza el mantenimiento de los equipos de computo	No tiene autoridad dentro del proyecto
ANS	Analista de Seguridad	- Conocimientos sobre estándares de seguridad para garantizar la confiabilidad y disponibilidad de la información - Experiencia en la administración de reglas de seguridad sobre directorio activo	- Valida cada punto de la política de seguridad aplicada a la herramienta de evaluación de desempeño	No tiene autoridad dentro del proyecto

Tabla 20. Matriz de Asignación de Roles

PROCESO	ENTREGABLE	ROLES																		
		GPS	GP O	VPH G	JI C	ANC	AN N	DO C	AB G	JP D	GG H	GD S	AU P	PG H	AN G	JI F	J SI	PI T	TC S	ANS
INICIO	Contrato firmado con proveedor previamente seleccionado	A	R	A	V	P			A		V	V								
	Project Charter firmado	A	P	A				P	P		R									
	Stakeholders identificados	P	R	V	P	P	P	P	P	P	A	P	P	P	P	P	P	P	P	P
PLANEACIÓN	Plan gestión del cambio aprobado		R	V				P		V	A			V	V					
	Programa detallado de trabajo		V	V				P			A				R					
	Plan de capacitación		V	A				P			A			R	P					
	Conformación de equipo de trabajo		R	A		P	P	P			A				P					
	Lista de equipos informáticos requeridos	P	R	A				P			A	A			P	A		P		
	Plan de aplicación de las evaluaciones del desempeño		P	V				P			A			A	R					
	Lista de riesgos	P	R	A	P	P	P	P	P	P	A	P	P	P	P	P	P	P	P	P
	Flujo de caja del proyecto		R	A	V	P		P			A			P	P					
ANÁLISIS Y DISEÑO	Proceso de Evaluación del desempeño	P	P	A				P			A			R	P	P		P		

Lista de requerimientos del proceso técnico	P	R	A		P	P	P			A	A		P	P					
Requerimientos definidos	P	R	A	V	P	P	P			A			P	P					
Plan adecuación de la infraestructura	P	A	V				P				R				A		A		
Plan de seguridad informática	P	V	V				P			P	R			P					
Consultas y reportes definidos	P	A	A							A	A		P	R					
Diseño de interfaces	R	V	A				P			P	A		P						
Esquema de soporte	P	R	A							A	P				P	P	P		P
Plan de gestión de las no conformidades	P	R	A				P			P	A				P	P	P		
Formatos definidos (gerencia y ejecución del proyecto)	P	R	V	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Perfiles de usuario definidos		V	A			P				R				P					
Plan de contingencia del software	R	V	A				P			P	A								
Esquema de backup y depuración de la información definido	R	V	A				P				A				A		A		
Lista de procedimientos y	P	R	A				P			P									

	políticas a levantar																						
	Proceso de priorización de requerimientos definido	P	R	A					P		A				P								
	Priorización de requerimientos	P	R	A					P		A				P								
	Diseño de diagramas de entidades de datos	R	A	V							P	A											
	Escenarios de pruebas al sistema	P	A	V							R	A			P								
	Arquitectura de software	R	A	V							P	A											
<b>IMPLEMENTACIÓN</b>	Pruebas integrales con usuarios	V	A	V	P	P	P	P	P	P	P	P	R	P	P	P	P	P	P				
	Equipo de implementación entrenado	R	V	V							A				P								
	Pase a producción del software	R	V	A							P	V	P			P	P	P	P				
	Compras ejecutadas	P	V	A	A	P	P									R		P					
	Instalación módulo de seguridad del software	R	V	V							P	P	V	P			P	A	P	P	P		
	Instalación esquemas de repositorios de datos	R	V	V								P	P	V	P			P	P	P	P	P	
	Instalación de interfaz de comunicación con nomina	R	A	V								P	P	V	P				P	A	P	P	P

	Instalación del sitio web de administración	R	V	V						P	P	V	P			P	A	P	P	P
	Instalación de controles de cambios	R	V	V						P	P	V	P			P	A	P	P	P
	Infraestructura adecuada y entregada	R	V	V						P	A					A	A	P	P	
	Reuniones de avance	P	R	V	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
	Comunicaciones ejecutadas	P	R	V				P			A				P					
	Revisión del presupuesto		V	A	V	P	P				R				P					
	Plan de gestión del cambio en colaboradores ejecutado		V	A			P	P		R	A				P					
	Procedimientos y políticas del proceso de evaluación		V	A				P			R				P					
	Evaluación de los riesgos	P	R	A	A	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
<b>CIERRE</b>	Informe final de resultados		A	V				P			P		R							
	Informe financiero definitivo		R	A				P			A									
	Evaluaciones de desempeño ejecutadas		V	A				P			A			R						
	Acta de cierre del contrato	A	R	A				P	A		A									
	Cierre de	A	R	A	A	P		P	A		P									

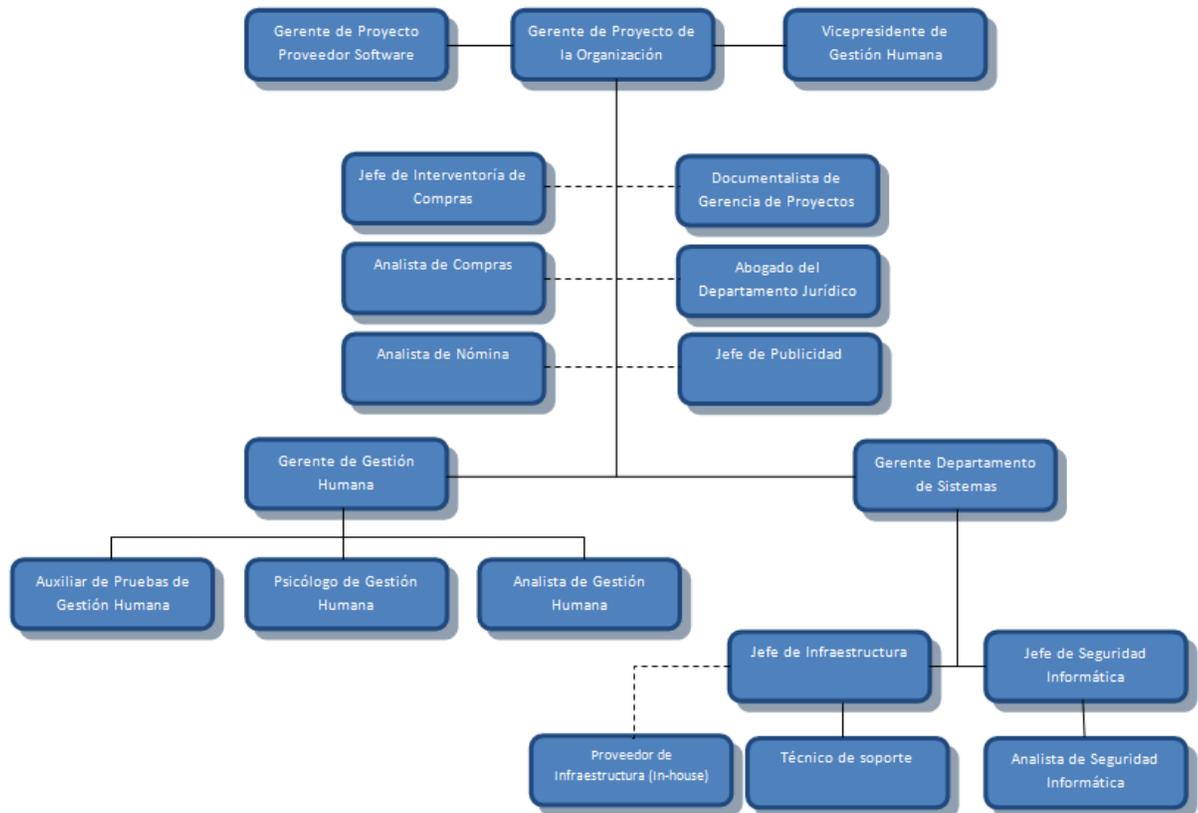
	adquisiciones																				
	Herramienta entregada al Departamento de Sistemas	P	R	V					P								P	A	P	P	A
	Contrato de mantenimiento del software firmado	V	V	A	V				P	A							P	R	P	P	A
	Cierre de las comunicaciones	V	R	A					P						P						
	Entregables firmados	V	V	A	V				P	V					P						
	Cierre del proyecto evaluado y aprobado	V	V	A		P			P						P						
	Cierre de otros contratos	V	V	A		P			P	A					P						
	Lecciones aprendidas	P	R	V	P	P	P	P	P	P	A	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
	Manuales técnicos y de usuario entregados	R	A	V					P						P	V	V	V	V	V	V
<b>GERENCIA DEL PROYECTO</b>	Plan de gestión del alcance del proyecto						P	P							P						
	Plan de gestión del cronograma								P						P						
	Plan de gestión de costos														P						
	Plan de gestión de la calidad														P						
	Plan de recursos humanos														P						
	Plan de manejo de las comunicaciones	P	R	A	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P

Plan de gestión de riesgos		R	A				P			A				P					
Plan de gestión de adquisiciones		R	A	V	P		P			A				P					
Plan gestión de entregables del proyecto		R	A	V	P	P	P			A				P					
Manejo de la documentación del proyecto		R	A				P	P		V				P					

## 8.7. ORGANIGRAMA DEL PROYECTO

El equipo de trabajo que estará involucrado desde el comienzo del Proyecto tendrá la conformación presentada en la figura con las responsabilidades que se detallan a continuación:

Figura 9. Organigrama



Para llevar un registro de la conformación del equipo del proyecto, el gerente del mismo podrá utilizar como guía el formato referenciado como “Formato de conformación de integrantes del proyecto”.

## 8.8. HERRAMIENTAS USADAS EN ESTE PLAN

Juicio de Expertos.

Descripciones de cargo de la Organización.

## **9. PLAN GESTIÓN DE COMUNICACIONES**

### **9.1. DESCRIPCIÓN GENERAL**

Este Plan tiene como finalidad definir e identificar los canales de comunicación que nos permitirá difundir y compartir la información pertinente con cada una de las personas involucradas en el proyecto de acuerdo a su posición y rol. Las herramientas de comunicación deben estar al servicio de cada uno de los integrantes del proyecto, y que garanticen la transparencia y, en consecuencia, la credibilidad y la confianza necesaria para que la información sea íntegra y confidencial.

## 9.2. MATRIZ DE COMUNICACIONES

Tabla 21. Matriz de Comunicaciones

INTERESADO (EMISOR)	INTERESADO (RECEPTOR)	Información/Objetivo de la comunicación	Medio de Comunicación / Herramienta	Personas que Contribuyen	Horario / Frecuencia / Duración	Responsable	Mecanismo de "Feedback"	Medida de Desempeño
GERENTE DE PROYECTO DE LA ORGANIZACIÓN	EQUIPO DEL PROYECTO	Avance del proyecto, Cumplimiento de Hitos, Revisión de Riesgos, Solución de problemas	Reuniones	Organigrama del proyecto (sin la VIP de GH)	Quincenal	Gerente de Proyecto	e-mail, oficios	Avance de las actividades programadas, según cronograma
GERENTE DE PROYECTO DE LA ORGANIZACIÓN	VICEPRESIDENTE DE GESTIÓN HUMANA (PATROCINADOR)	Presentación de informes ejecutivos, cumplimiento de Hitos, Cumplimiento de Presupuesto, Aprobación de control de cambios	Reuniones Oficios e-mail	Gerente de proyecto, el GP del proveedor del software, Gerente de Gestión Humana documentalista del proyecto	Mensual	Gerente y el equipo de Proyecto	e-mail, oficios	Aprobación del 90% cronograma y presupuesto
GERENTE DE PROYECTO PROVEEDOR DEL SOFTWARE	GERENTE DE PROYECTO	Avance del proyecto  Presentación de cumplimiento de Hitos.  Cumplimiento del Plan de Riesgos  Proceso de pagos, Cierre	Reuniones Oficios e-mail Project	GP del proveedor del software documentalista del proyecto Gerente de Gestión Humana	Quincenal	Gerente de Proyecto del Proveedor de Software  Vicepresidente de Gestión Humana	e-mail, oficios	Cumplimiento de los Hitos Relevantes  Cumplimiento de actividades programadas

JEFE DE INTERVENTORIA	GERENTE DE PROYECTO DE LA ORGANIZACIÓN	Presentación de Avance del Proyecto, Cumplimiento de Hitos, Cumplimiento del presupuesto	Reuniones Oficios e-mail Project	Analista de compras Abogado Jurídico	Antes, durante y posterior a las Adquisiciones (según cronograma)	Interventor	e-mail, oficios	Cumplimiento del presupuesto
ANALISTA DE COMPRAS	GERENTE DE PROYECTO DE LA ORGANIZACIÓN	Cumplimiento del presupuesto de compras, Órdenes de compra, Ordenes de Trabajo, condiciones de entrega	Reuniones Oficios e-mail	Interventoría Gerente de Gestión Humana Jefe de Infraestructura	Antes, durante y posterior a las Adquisiciones (según cronograma)	Analista de compras	e-mail, oficios	Cumplimiento del cronograma de entregas
ANALISTA DE NOMINA	GERENTE DE PROYECTO DE LA ORGANIZACIÓN	Aprobación de la interfaz de comunicación con la Herramienta de Software  Entrega de la base de datos de Nómina actualizada	Reuniones Oficios e-mail	Gerente de Gestión Humana Analista y Psicólogo de GH Gerente de Proyecto del Proveedor de Software Auxiliar de Pruebas GH Integrantes de la Gerencia de Sistemas	Mensual	Analista de Nómina	e-mail, oficios	Cumplimiento de los Hitos Relevantes  Cumplimiento del Plan de Calidad

DOCUMENTALISTA DE GERENCIA DE PROYECTOS	GERENTE DE PROYECTO DE LA ORGANIZACIÓN	Recopilar, almacenar, registrar, publicar la información del proyecto.	Reuniones Actas Oficios e-mail	Gerente de proyecto	Diaria	Documentalista	e-mail, oficios	Cumplimiento del estándar de calidad de Gestión Documental de la Compañía
ABOGADO DEL DEPTO JURIDICO	GERENTE DE PROYECTO DE LA ORGANIZACIÓN	Revisión y aprobación de contrato y proceso de Cierre	Reuniones Actas Oficios e-mail	Jefe de Compras Proveedor de software	Antes, durante y posterior a las Adquisiciones (según cronograma)	Abogado del Depto. Jurídico	e-mail, oficios	Aseguramiento de las políticas jurídicas de la Compañía
GERENTE DE GESTION HUMANA	GERENTE DE PROYECTO DE LA ORGANIZACIÓN	Cumplimiento del cronograma de Divulgación  Cumplimiento de Cronograma de gestión de Evaluaciones  Avance de la Gestión del Cambio	Reuniones Oficios e-mail Project	Analista de GH Psicólogo Auxiliar de pruebas de GH Jefe de Sistemas	Semanal	Gerente de Gestión Humana	e-mail, oficios	Avance de las actividades programadas, según cronograma
GERENTE DE SISTEMAS	GERENTE DE PROYECTO DE LA ORGANIZACIÓN	Apoyo en definiciones y aprobaciones técnicas a lo largo del proyecto	Reuniones Oficios e-mail Project	Gerente de proyecto Gerente de Gestión Humana Jefe de Infraestructura Jefe de Seguridad Informática Analista de Seguridad	Quincenal	Gerente Depto. de Sistemas	e-mail, oficios	Cumplimiento del cronograma de Ejecución en un 95%  Cumplimiento del Plan de Calidad

				Técnico en soporte Proveedor de Infraestructura				
EQUIPO DE GESTION HUMANA	GERENTE DE PROYECTO DE LA ORGANIZACIÓN	Cumplimiento del cronograma de divulgación Plan del Gestión del cambio en los colaboradores Definición y Aprobación del proceso de evaluación y pruebas sobre el software	Reuniones Oficios e-mail Project	Analista de GH Psicólogo Auxiliar de pruebas de GH Gerente de GH Documentalista	Semanal	Analista de Gestión Humana	e-mail, oficios	Avance de las actividades programadas, según cronograma
EQUIPO DE SISTEMAS (INFRAESTRUCTURA Y SEGURIDAD INFORMÁTICA)	GERENTE DE PROYECTO DE LA ORGANIZACIÓN	Cumplimiento del cronograma del proyecto Definiciones y aprobación técnica Acompañamiento al proveedor de software Acondicionamiento de la Infraestructura	Reuniones Oficios e-mail Project	Gerente de Gestión Humana Gerente de Sistemas Jefe de Infraestructura Jefe de Seguridad Informática Analista de Seguridad Técnico en soporte	Quincenal	Jefe de Infraestructura	e-mail, oficios	Avance de las actividades programadas, según cronograma

				Proveedor de Infraestructura Documentalista				
GERENTE DE SISTEMAS	GERENTE DE GESTION HUMANA	Cumplimiento del cronograma de Desarrollo del software Cumplimiento de Cronograma de ejecución de actividades del outsourcing	Reuniones Oficios e-mail Project	Gerente de Proyecto Interventoría Jefe de Compras Jefe Depto. de Sistemas Gerente de Gestión Humana	Mensual	Gerente Depto. de Sistemas	e-mail, oficios	Avance de las actividades programadas, según cronograma
JEFE DE INFRAESTRUCTURA	GERENTE DEPTO DE SISTEMAS	Avances en la ejecución de las obras y suministro de equipos  Pruebas operativas antes y después de la ejecución de las obras	Reuniones e-mail Protocolo de pruebas	GP del proveedor del software documentalista del proyecto	Mensual	Jefe de Infraestructura	e-mail, oficios	Avance de las actividades programadas, según cronograma
JEFE DE SEGURIDAD INFORMATICA	GERENTE DEPTO DE SISTEMAS	Implementación de los esquemas de seguridad en la herramienta	Reuniones e-mail Protocolo de pruebas	GP del proveedor del software documentalista del proyecto	Mensual	Jefe de Seguridad Informática	e-mail, oficios	Avance de las actividades programadas, según cronograma

JEFE DE PUBLICIDAD	GERENTE DE PROYECTO DE LA ORGANIZACIÓN	Definición y aprobación del diseño de la herramienta Apoyo en comunicaciones al interior de la Compañía	Reuniones e-mail Protocolo de pruebas	GP del proveedor del software documentalista del proyecto	Mensual	Jefe de Publicidad	e-mail, oficios	Avance de las actividades programadas, según cronograma
--------------------	--	--	---	--	---------	--------------------	-----------------	---

### **9.3. REPOSITORIOS DE DOCUMENTOS**

La documentación del proyecto se almacenará en dos repositorios, el primero en el servidor del implementador LA HERRAMIENTA DE SOFTWARE al cual tendrán acceso los miembros del equipo que se estime conveniente con permisos de acuerdo al rol que desempeñe y administrado por la gerencia del proyecto, el segundo se encontrara en los servidores de La organización, administrado y con acceso exclusivo del mismo.

Árbol de Directorios:

- Biblioteca
- Documentos compartidos:
  1. Propuesta y contrato
  2. Planes de proyecto
  3. Alcance y control de cambios
  4. Cronograma y recursos
  5. Actas, informes y presentaciones
  6. Riesgos e issues
  7. Manuales e instructivos
  8. Integración e interfaces
  9. Piloto
  10. Formatos y otros
- Imágenes
- Calendario de grupo
- Tareas

Su ubicación es: [http://www.laorganización.com/repositorio\\_sharepoint](http://www.laorganización.com/repositorio_sharepoint)

### **9.4. HERRAMIENTAS USADAS EN ESTE PLAN**

Juicio de expertos.

Políticas internas de comunicación de la Organización.

## 10. PLAN GESTIÓN DE RIESGOS

### 10.1. DESCRIPCIÓN GENERAL

Con el propósito de disminuir la posibilidad y el impacto de los impactos negativos en los temas de Alcance, Tiempo y Costo, se presentan de conformidad con el PMBOOK, la gestión de riesgos que identifica, valora, prioriza y plantea planes de mitigación practicando un recorrido sobre los diferentes procesos de ejecución del proyecto.

Vale la pena mencionar que se presenta una gran parte de los riesgos de Alto Impacto en los procesos Técnicos, Externos y Organizacionales.

### 10.2. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

Se practicarán reuniones con el equipo del proyecto a cargo del Gerente de Proyecto, para identificar, seleccionar y valorar los riesgos en cuanto a su impacto en los temas de costo, tiempo y alcance. Además de la matriz de impacto y riesgo para facilitar el análisis cuantitativo.

En cada una de las sesiones se deja el registro asistencia de los asistentes, además de las actas de reunión en la cual quedan consignados los aportes más importantes, para desarrollar y evaluar en la próxima sesión.

*En la primera sesión:*

- se identificaron los riesgos, con los miembros del equipo del proyecto usando el método de la lluvia de ideas y por consenso se determinaron las más importantes haciendo un recorrido por la WBS y Project Charter, para ello se usó el formato FT-R001.
- Se estructura la RBS del proyecto con los miembros del equipo del equipo de proyecto, así de esta manera se procede a definir cada uno de los responsables, se asignan los roles y responsabilidades por cada uno de los procesos, aparece en el formato FT-R002.

*En la segunda sesión:*

- Se procedió a sensibilizar al interior del equipo del proyecto, la tolerancia al riesgo de la compañía y según los riesgos, los impactos en cuanto a Alcance, Tiempo y Costo, las respuestas, el plan de respuesta, el valor económico de cada uno de ellos FT-R003.

- Y partiendo de los datos de análisis cualitativo se hace el análisis cuantitativo.

Tabla 22. Identificación de Riesgos

<b>RIESGO</b>	<b>TIPO</b>	<b>CAUSAS</b>	<b>OBJETIVO QUE IMPACTA</b>	<b>COMO</b>	<b>RESPUESTA</b>
Incompatibilidad de las interfaces del software con la plataforma de nómina	Negativo	Falta Especificación técnica del sistema de información de la empresa	Integración con las demás plataformas de la empresa	No hay forma de integrar la nómina	Adquirir un equipo que integre las plataformas de información.
Infraestructura de comunicaciones no cumple con los requisitos de demanda de accesos.	Negativo	Falta Especificación técnica de ancho de banda del sistema de información de la empresa	Conocer el desempeño del 100% de los colaboradores	No se cumple con los tiempos de entrega del prototipo establecido	Alquilar con un operador de redes de comunicación es la infraestructura que se necesita
Sistema de almacenamiento con capacidad insuficiente.	Negativo	Falta Especificación técnica de capacidad del sistema de información de la empresa	Conocer el desempeño del 100% de los colaboradores	No se cumple con los tiempos de entrega del prototipo establecido	Alquilar con un operador de redes de comunicación es la infraestructura de almacenamiento que se necesita
Sistema de almacenamiento puede sufrir daños físicos y se pueden perder los datos almacenados.	Negativo	Falta Especificación técnica del sistema de BACK-UP del sistema de información de la empresa	Conocer el desempeño del 100% de los colaboradores	No se cumple con los tiempos de entrega del prototipo establecido	Alquilar con un proveedor de equipos la infraestructura de BACK-UP de almacenamiento de respaldo que se necesita

Herramienta de software no cumple estándares tecnológicos para ser implementada en el sistema.	Negativo	Falta Especificación técnica de la plataforma del sistema para la selección del software	No se puede Integrar el software de gestión de desempeño con la plataforma que actualmente se encuentra en la empresa	El experto debe garantizar que la especificación técnica de suministro de la herramienta del software, tenga en cuenta las características técnicas de la plataforma sobre la que funcionará.
Insuficientes terminales para que los colaboradores presenten la evaluación.	Negativo	falta de verificación de disponibilidad y conexión de las terminales del sistema de información de la empresa	La programación y el tiempo de ejecución de las evaluaciones	Asegurar con la estrategia de presentación de evaluaciones, la debida asistencia de las terminales requeridas para poder cumplir con la totalidad de las evaluaciones de los colaboradores
Los formatos de las evaluaciones no fueron avalados por el equipo de Gestión Humana de la organización .	Negativo	No se tuvieron en cuenta los formatos de calidad de la empresa	Integrar el sistema de evaluación con la plataforma de nómina y gestión organizativa que actualmente se encuentra en la empresa	Integrar el equipo de calidad de la empresa con el equipo del proyecto para que la herramienta acoja todos los requerimientos que debe cumplir.

Servidores de datos comprados no son de alto desempeño.	Negativo	Falta Especificación técnica de alto desempeño para la selección y compra de los equipos	No se puede Integrar eficientemente el software de gestión de desempeño con la plataforma que actualmente se encuentra en la empresa		Cambiar los equipos, por aquellos que cumplan los requerimientos de desempeño, con un proveedor de equipos.
El Sistema de almacenamiento de datos no cumple con los estándares de seguridad.	Negativo	Falta Especificación técnica de SEGURIDAD del sistema de información de la empresa	Conocer el desempeño del 100% de los colaboradores	No se cumple con los tiempos de entrega del prototipo establecido	Alquilar con un proveedor de equipos y software de seguridad la infraestructura que se necesita
Personal de la implementación sin la experiencia específica en el tema (experiencia en áreas diferentes).	Negativo	Falta de perfiles específicos para la implementación del software	Construcción del sistema de gestión de evaluación de desempeño	No se cumple con los tiempos de entrega, ni de presentación de prototipo establecidos	Tener profesionales identificados con la experiencia y capacidad necesaria
Cambio del patrocinador del proyecto.	Negativo	Motivos personales	Entrega a tiempo del proyecto		Contratar otro GP, pero deben dejarse actividades claras y programadas para que en ausencia de este las metas se sigan cumpliendo

Poco acompañamiento del Proveedor del software.	Negativo	En el Contrato de suministro del software, no se especificó el tipo y clase de acompañamiento para la implementación y el desarrollo del software	Entrega a tiempo del proyecto		Contratar las asesorías requeridas con el proveedor y personal idóneo para sacar adelante el proyecto
Incumplimiento de entregas de parte del Outsourcing de Infraestructura (Redes, Equipos e Infraestructura).	Negativo	No se le entregaron a tiempo el Anticipo para que comprara los suministros y las locaciones para las adecuaciones	Entrega a tiempo para el inicio de las pruebas del prototipo		Comprar los suministros y entregar los cuartos para la instalación de los equipos
Diagnóstico realizado es diferente del pensamiento estratégico del patrocinador del proyecto.	Negativo	* Equipo encargado de recoger la información no tuvo una buena inducción			
Alta rotación del Personal del equipo del Proyecto.	Negativo	* Sobreasignación del personal * No está definido el rol de los integrantes del proyecto	La programación y el tiempo de ejecución de las evaluaciones		* Asignación directa de los roles y responsabilidades en el proyecto
Rechazo de los colaboradores para presentar la evaluación.	Negativo	* Equipo encargado del plan de divulgación no cumplió con la inducción de la totalidad de los colaboradores	La programación y el tiempo de ejecución de las evaluaciones	Cobertura del 90% de los colaboradores	Tener en cuenta un tiempo adicional para facilitar que todos los colaboradores puedan presentar la

					evaluación.
Información de los colaboradores desactualizada desde la base de datos de nómina.	Negativo	* Equipo encargado de recoger la información no tuvo una buena inducción. * Verificación del tipo, cantidad y calidad de la información requerida en la base de datos de la empresa	No se puede Integrar el sistema de evaluación con la plataforma de nómina y gestión organizativa que actualmente se encuentra en la empresa		La información de la base de datos de recursos humanos debe ser verificada, para garantizar la inclusión de todos los colaboradores .
No se estructuró adecuadamente el plan de divulgación y gestión del cambio hacia los colaboradores.	Negativo	* Equipo encargado del plan de divulgación no cumplió con la inducción de la totalidad de los colaboradores	La programación y el tiempo de ejecución de las evaluaciones	Cobertura del 90% de los colaboradores	Tener en cuenta un tiempo adicional para facilitar que todos los colaboradores puedan presentar la evaluación.
Proyecto modelo aplicado a nivel nacional en las empresas para gestión del desempeño, para mejorar los niveles de productividad y reducir los costos de	Positivo	El departamento de Comunicaciones de la compañía publica un artículo sobre los beneficios para la empresa y colaboradores de tener un herramienta de este tipo	Conocer el desempeño del 100% de los colaboradores con respecto a los objetivos estratégicos de la organización por medio de indicadores y reportes generados por el		Integrar el departamento de comunicaciones para que tome reportes frecuentes del avance en la implementación de la herramienta

producción.			sistema		
No se tienen en cuenta las reservas económicas para atender las consecuencias de la materialización de los riesgos.	Negativo	No se elaboró el plan de riesgos	* El presupuesto del proyecto		Elaborar el plan de riesgos, cuantificando los impactos económicos de los riesgos que se pueden materializar
No se tienen en cuenta los tiempos que se requiere para atender la respuesta a los riesgos materializados.	Negativo	No se elaboró el plan de riesgos	La programación y el tiempo de ejecución de las evaluaciones		Elaborar el plan de riesgos, cuantificando los impactos en tiempo de los riesgos que se pueden materializar
La información del proyecto no llega a los miembros más importantes del proyecto.	Negativo	No se elaboró el plan de comunicaciones	La programación y el tiempo de ejecución de las evaluaciones		Elaborar el plan de comunicaciones, definiendo como se debe llevar a cabo

### 10.3. ROLES Y RESPONSABILIDADES

Como resultado del análisis de la WBS, se han determinado por procesos los riesgos que se pueden presentar, por ello al analizar el resultado obtenido de la construcción de la RBS, se puede determinar los Roles y Responsabilidades FT-R004.

Tabla 23. Responsable de los Riesgos

<b>RESPONSABLE</b>	<b>ROL</b>
Proveedor Gerente del Proyecto	Tiene a su cargo la evaluación, seguimiento y control de los riesgos del proceso de Aspectos Técnicos, en el cual debe controlar el mayor número de riesgos (alto riesgo) que deben ser atendidos con prioridad porque pueden abarcar una parte importante del tiempo y del valor de los riesgos totales del proyecto, pero si se atienden a tiempo pueden eliminarse, pues se pueden eliminar desde la planificación del proyecto.
Analista de Compras Jefe de Interventoría Gerente del Proyecto	Tiene a su cargo la evaluación seguimiento y control de los riesgos del proceso de Aspectos Externos, en el cual debe controlar riesgos altos, que deben ser atendidos con prioridad porque también pueden abarcar una parte importante del tiempo y del valor de los riesgos totales del proyecto, pero si se atienden a tiempo pueden eliminarse, pues se pueden eliminar desde la planificación del proyecto.
Gerente de Gestión Humana	Tiene a su cargo la evaluación seguimiento y control de los riesgos del proceso de Aspectos Organizacionales, en el cual aunque debe controlar riesgos altos si se atienden a tiempo pueden mitigarse, pues su probabilidad de impacto se puede diluir con el avance del proyecto.
Gerente de Proyecto	Tiene a su cargo la evaluación seguimiento y control de los riesgos del proceso de Aspectos de Gerencia de Proyectos, los riesgos aquí presentados si se atienden a tiempo pueden eliminarse, pues se pueden eliminar desde la planificación del proyecto.

FT-R004

#### 10.4. PREPARACIÓN DE PRESUPUESTO

Para esta labor, se hace uso de la matriz de impacto, en la cual se cuantificó el valor de cada uno de los riesgos y se tiene un estimado del presupuesto para atender la contingencia en caso de que los riesgos allí mencionados se materialicen.

\* Periodicidad

Teniendo en cuenta que algunos de los riesgos identificados se pueden eliminar, evitar o mitigar con el avance del proyecto, es necesario que los riesgos se valoren mensualmente.

## **10.5. CATEGORÍAS DE RIESGOS**

Para la categorización de los riesgos se procedió a partir de la lluvia de ideas a valorar según la tolerancia al riesgo de la compañía a verificar la dimensión del impacto en términos económicos y de tiempo, desde la Matriz de Impacto-Riesgo. Vale la pena mencionar que dichas categorías son el resultado de la valoración de escalas de impacto.

Riesgo Muy Alto, aquellos que cuya probabilidad de materializarse está por encima del 80% y su impacto en tiempo está por encima del 40% y su impacto en costo está por encima del 20%.

Riesgo Alto, aquellos que cuya probabilidad de materializarse está entre el rango del 60%-80% y su impacto en tiempo está por encima del 20% y el 40% y su impacto en costo está por encima del 10% hasta el 20%.

Riesgo Bajo, aquellos que cuya probabilidad de materializarse está en el rango abajo del 50% y su impacto en tiempo es menor del 10% y su impacto en costo es menor del 5%.

## **10.6. MATRIZ DE PROBABILIDAD / IMPACTO**

Como resultado del análisis de la categorización, se han clasificado los riesgos en una matriz teniendo en cuenta el impacto (positivo o negativo), para determinar aquellos riesgos que deben atenderse con prioridad baja, media o alta, en nuestro caso hemos dado una prioridad alta al Costo y si el tiempo impactado es menor o igual de 5 días, por cuanto para el cliente es fundamental terminar lo antes posible pues el Plan Estratégico de la compañía gira en uno de sus componentes alrededor de la finalización del proyecto.

## **10.7. ANÁLISIS CUALITATIVO – CUANTITATIVO DE RIESGOS Y RESPUESTAS A RIESGOS**

### **10.7.1. Análisis Cualitativo**

Para desarrollar el análisis cualitativo se procedió a verificar con el acompañamiento del equipo del proyecto la capacidad de soporte de la compañía Matriz de Definición de Escalas de Impacto FT-R005, con respecto a cada uno de los riesgos y así

determinar las escalas de impacto, la lista de prioridades, riesgos bajos, riesgos altos y muy altos.

En la matriz de Impactos y Riesgos, se pueden verificar todos los riesgos identificados, valorados, frecuencia de monitoreo, costo de los mismos, etc.

### **10.7.2. Análisis Cuantitativo de riesgos y respuestas a riesgos**

El proceso Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos se aplica a los riesgos priorizados mediante el proceso Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos por tener un posible impacto significativo sobre las demandas concurrentes del proyecto. La disponibilidad de tiempo y presupuesto, así como la necesidad de declaraciones cualitativas o cuantitativas acerca de los riesgos y sus impactos, determinarán qué métodos emplear para un proyecto en particular. Por ello, teniendo en cuenta que se deben monitorear y asegurar y cumplir con éxito con los costos estimados del proyecto, se presenta la curva de avance de costos acumulados, que es una de las técnicas de simulación, en este caso simulación de costos.

La grafica nos muestra según los datos en la tabla FT-R006, graficados en la curva de avance.

Probabilidad de alcanzar los objetivos de costo y tiempo. Con los riesgos que afronta el proyecto, se puede estimar la probabilidad de alcanzar los objetivos del proyecto de acuerdo con el plan actual utilizando los resultados del análisis cuantitativo de riesgos, la probabilidad de alcanzar la estimación de costos de \$ 730 millones de pesos es de aproximadamente el 25 %.

Las reservas para contingencias son necesarias para reducir el riesgo de desviación de los objetivos del proyecto establecidos a un nivel aceptable para la organización, la contingencia de costos al 75 % es de 760 millones de pesos, o alrededor del 3 % frente a la suma de 730 millones de pesos de las estimaciones más probables.

Ambos valores según reuniones con el equipo del proyecto son aceptables y se verifica que el riesgo de cumplir con el presupuesto del proyecto es moderado, porque la dispersión de los valores más altos es baja.

## 10.8. CLASIFICACIÓN Y MANEJO DE LOS RIESGOS

Tabla 24. Clasificación y Manejo de los Riesgos

RIESGO	PROBABILIDAD	AMENAZA	OPORTUNIDAD	IMPACTO	RESPUESTA	PLAN
Incompatibilidad de las interfaces del software con la plataforma de nómina	0,5	0,3	0,2	RIESGO BAJO	EQUIPO DE INFORMATICA DE LA COMPAÑÍA DEBE AYUDAR A GARANTIZAR LA INTEGRACION	SE DEBE <b>CONTRATAR</b> CON UN INGENIERO EXPERTO LA INTEGRACIÓN, ACOMPAÑADO DE UN MIEMBRO DEL EQUIPO DE INFORMATICA DE LA COMPAÑÍA, UNA VEZ EL SOFTWARE SEA ADQUIRIDO
Infraestructura de comunicaciones no cumple con los requisitos de demanda de accesos.	0,7	0,7	0,1	RIESGO MEDIO	ESTRUCTURAR Y PROBAR LA INFRAESTRUCTURA DE COMUNICACIONES,	PRACTICAR UNA <b>PRUEBA OPERATIVA</b> PARA GARANTIZAR LA CONFIABILIDAD DEL SISTEMA UN MES ANTES DE PROBAR EL PROTOTIPO

Sistema de almacenamiento con capacidad insuficiente.	0,7	0,7	0,3	RIESGO MEDIO	PROBAR LA INFRAESTRUCTURA DE ALMACENAMIENTO	PRACTICAR UNA <b>PRUEBA OPERATIVA</b> PARA GARANTIZAR LA CONFIABILIDAD DEL SISTEMA UN MES ANTES DE PROBAR EL PROTOTIPO
Sistema de almacenamiento puede sufrir daños físicos y se pueden perder los datos almacenados.	0,2	0,3	0,3	RIESGO MEDIO	LA INFRAESTRUCTURA DEL PROYECTO DEBE ATENDER LOS LINEAMIENTOS DE LA COMPAÑÍA EN ESTA MATERIA	UN MIEMBRO DEL EQUIPO DE INFORMATICA DE LA COMPAÑÍA DEBE ACOMPAÑAR AL EQUIPO DEL PROYECTO PARA GARANTIZAR QUE LA INFRAESTRUCTURA <b>POSEA LA DEBIDA PROTECCION</b>
Herramienta de software no cumple estándares tecnológicos para ser implementada en el sistema.	0,6	0,6	0,2	RIESGO ALTO	QUE EL EQUIPO DE SISTEMAS DE LA COMPAÑÍA Y EL EXPERTO VERIFIQUEN EN EL MERCADO O EN OTRAS EMPRESAS LOS ESTANDARES TECNOLOGICOS PARA GARANTIZAR QUE EN NUESTRO CASO SE PUEDA IMPLEMENTAR	ASEGURAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS <b>ESPECIFICACIONES TECNICAS</b> AL MOMENTO DE LA COMPRA, HACERLE SEGUIMIENTO HASTA GARANTIZAR LA OPERACIÓN DEL PROTOTIPO
Insuficientes terminales para que los colaboradores presenten la evaluación.	0,2	0,2	0,5	RIESGO ALTO	AL MOMENTO DE EVALUAR LA INFRAESTRUCTURA REQUERIDA DEBEN TENER EN CUENTA LAS TERMINALES, CARACTERISTICAS,	CUANDO SE CONTRATE LA ADECUACIÓN DE LA RED E INFRAESTRUCTURA SE DEBEN <b>INCLUIR LAS TERMINALES</b>

					ESPECIFICACIONES TECNICAS Y SU CONECTIVIDAD	REQUERIDAS
Los formatos de las evaluaciones no fueron avalados por el equipo de Gestión Humana de la organización.	0,7	0,3	0,5	RIESGO BAJO	UN MIEMBRO DEL EQUIPO DE CALIDAD DE LA COMPAÑÍA DEBE ESTAR PRESENTE DESDE EL INICIO PARA QUE APORTE LOS PROCEDIMIENTOS, FORMATOS Y DEMAS ACERVOS DE LA COMPAÑÍA PARA QUE SEAN IMPLEMENTADOS EN CADA UNO DE LOS DOCUMENTOS ENTREGABLES POR LOS MIEMBROS DEL EQUIPO DEL PROYECTO	DESDE EL INICIO Y HASTA EL FINAL DEL PROYECTO
Servidores de datos comprados no son de alto desempeño.	0,7	0,7	0,2	RIESGO ALTO	QUE EL EQUIPO DE SISTEMAS DE LA COMPAÑÍA Y EL EXPERTO VERIFIQUEN EN EL MERCADO O EN OTRAS EMPRESAS LOS ESTANDARES TECNOLOGICOS DE DESEMPEÑO PARA GARANTIZAR QUE EN NUESTRO CASO CUMPLAN CON LOS	ASEGURAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS <b>ESPECIFICACIONES TECNICAS</b> AL MOMENTO DE LA COMPRA, HACERLE SEGUIMIENTO HASTA QUE SE PRUEBEN Y SEAN RECIBIDOS LOS EQUIPOS SERVIDORES

					REQUERIMIENTOS	
El Sistema de almacenamiento de datos no cumple con los estándares de seguridad.	0,7	0,7	0,5	RIESGO MEDIO	QUE EL EQUIPO DE SISTEMAS (SEGURIDAD INFORMATICA) DE LA COMPAÑÍA Y EL EXPERTO VERIFIQUEN EN EL MERCADO O EN OTRAS EMPRESAS LOS ESTANDARES TECNOLOGICOS DE SEGURIDAD PARA GARANTIZAR QUE EN NUESTRO CASO SE PUEDA IMPLEMENTAR	ASEGURAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS ESPECIFICACIONES TECNICAS AL MOMENTO DE LA COMPRA HASTA QUE LOS EQUIPOS DE ALMACENAMIENTO SEAN PROBADOS Y RECIBIDOS
Personal de la implementación sin la experiencia específica en el tema (experiencia en áreas diferentes).	0,8	0,8	0,2	RIESGO MEDIO	EL EXPERTO Y EL PROVEEDOR DE DESARROLLO E IMPLEMENTACION DEBEN GARANTIZAR QUE EL PERSONAL TENGA LA EXPERIENCIA REQUERIDA EN EL TEMA	ASEGURAR EN LOS PLIEGOS DE CONDICIONES LA SOLICITUD DE ESTE TIPO DE PERSONAL, DESDE EL INICIO DEL PROYECTO Y HASTA GARANTIZAR LA OPERACIÓN DEL PROTOTIPO

Cambio del patrocinador del proyecto.	0,3	0,3	0,5	RIESGO BAJO	CUMPLIR CON LA ALINEACION ESTRATEGICA DE LA COMPAÑIA	AL INICIO DEL PROYECTO SE DEBEN BLINDAR LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO
Poco acompañamiento del Proveedor del software.	0,5	0,6	0,3	RIESGO MEDIO	CONTRATAR CON UNA EMPRESA RECONOCIDA, QUE ESTE EN NUESTRA BASE DE DATOS, QUE TENGA LA EXPERIENCIA, CAPACIDAD ECONOMICA Y TECNICA PARA CUMPLIR CON EL OBJETIVO DEL PROYECTO, GARANTICE CONTAR CON UNA EMPRESA LOCAL QUE PUEDA GARANTIZAR EN TODO MOMENTO EL SOPORTE	ASEGURAR EN LOS PLIEGOS DE CONDICIONES EL ACOMPAÑAMIENTO Y AL MOMENTO DE LA SELECCIÓN DEL PROVEEDOR DEL SOFTWARE
Incumplimiento de entregas de parte del Outsourcing de Infraestructura (Redes, Equipos e Infraestructura).	0,6	0,6	0,5	RIESGO ALTO	CONTRATAR CON UNA EMPRESA RECONOCIDA, QUE ESTE EN NUESTRA BASE DE DATOS Y QUE TENGA LA EXPERIENCIA, CAPACIDAD ECONOMICA Y TECNICA PARA CUMPLIR CON LAS ENTREGAS	ASEGURAR EN LOS PLIEGOS DE CONDICIONES Y ESPECIFICACIONES TECNICAS EL CUMPLIMIENTO DE ESTE REQUISITO POR PARTE DEL CONTRATISTA, UNA VEZ SE TENGA EL DIAGNOSTICO DE LA INFRAESTRUCTURA

Diagnóstico realizado es diferente del pensamiento estratégico del patrocinador del proyecto.	0,6	0,3	0,3	RIESGO BAJO	VALIDAR EL DIAGNOSTICO CON EL PATROCINADOR PARA LLEGAR A UN ACUERDO	UNA VEZ DE TENGA EL <b>DIAGNOSTICO</b>
Alta rotación del Personal del equipo del Proyecto.	0,5	0,7	0,3	RIESGO MEDIO	GARANTIZAR EL PERSONAL IDONEO, CON EXPERIENCIA Y MENOS CARGADO LABORALMENTE	AL MOMENTO DE LA SOLICITUD DEL EQUIPO DEL PROYECTO, DEBEN DE FIJAR LAS <b>REGLAS DE LA CONFORMACION DEL EQUIPO.</b>
Rechazo de los colaboradores para presentar la evaluación.	0,6	0,6	0,3	RIESGO MEDIO	TENER UN PLAN DE DIVULGACION POR PARTE DE RECURSOS HUMANOS QUE AYUDE A IMPULSAR EL PROYECTO AL INTERIOR DE LOS TRABAJADORES PARA QUE PROMUEVA LA PRESENTACION DE LA EVALUACION, MOSTRANDOLE LOS BENEFICIOS	DESDE EL INICIO DEL PROYECTO Y HASTA QUE SE GARANTICE LA <b>SENSIBILIDAD DE PARTE DE LOS COLABORADORES</b> POR PRESENTAR LA EVALUACION

Información de los colaboradores desactualizada desde la base de datos de nómina.	0,4	0,2	0,3	RIESGO BAJO	ASEGURAR QUE LA INFORMACION RECIBIDA SEA LA ULTIMA EN EL SISTEMA	AL INICIO DEL PROYECTO Y HASTA EL MOMENTO DE LA PRESENTACIÓN DE LA EVALUACION, DEBE ESTAR PRESENTE EN EL EQUIPO DEL PROYECTO ALGUIEN DE RECURSOS HUMANOS QUE GARANTICE SU VERACIDAD
No se estructuró adecuadamente el plan de divulgación y gestión del cambio hacia los colaboradores.	0,6	0,6	0,2	RIESGO ALTO	EVALUAR EL PROPOSITO DEL PROYECTO POR MEDIO DE CAMPAÑAS PUBLICITARIAS QUE NO SOLO PROMUEVAN, SINO QUE ESTRUCTUREN EL PENSAMIENTO DE LOS COLABORADORES HACIA LA EVALUACION	DESDE EL INICIO DEL PROYECTO Y HASTA QUE SE GARANTICE LA <b>SENSIBILIDAD DE PARTE DE LOS COLABORADORES</b> POR PRESENTAR LA EVALUACION
Proyecto modelo aplicado a nivel nacional en las empresas para gestión del desempeño, para mejorar los niveles de productividad y reducir los costos de producción.	0,3	0,1	0,6	RIESGO BAJO	TENER UN PROYECTO MUY BIEN ESTRUCTURADO, CON OBJETIVOS MUY CLAROS EN DESEMPEÑO DE COLABORADORES	EL PROYECTO SOLO SE ENCARGA DE LA EVALUACION

No se tienen en cuenta las reservas económicas para atender las consecuencias de la materialización de los riesgos.	0,5	0,6	0,2	<b>RIESGO ALTO</b>	REVISAR BIEN EL LISTADO DE RIESGOS	EVALUAR SU IMPACTO ECONOMICO
No se tienen en cuenta los tiempos que se requiere para atender la respuesta a los riesgos materializados.	0,5	0,6	0,2	<b>RIESGO MEDIO</b>	REVISAR BIEN EL LISTADO DE RIESGOS	EVALUAR SU IMPACTO EN TIEMPO
La información del proyecto no llega a los miembros más importantes del proyecto.	0,3	0,4	0,2	<b>RIESGO BAJO</b>	ESTRUCTURAR EL PLAN DE COMUNICACIONES	ELABORAR EL PLAN DE COMUNICACIONES

## **10.9. COSTOS DE GESTIÓN DE RIESGOS – CRONOGRAMA**

Dentro de la matriz se presentan los valores de cada uno de los riesgos, para tener en cuenta en el presupuesto de contingencia.

Así mismo, se establecen la frecuencia de monitoreo y control y el punto de control, punto en el cual es el más óptimo para evitar el riesgo, que deben ser incluidos como fechas claves para el control del cronograma.

## **10.10. ESTRATEGIAS DE RESPUESTA A LOS RIESGOS**

Dentro del formato FT-R005 en la columna Estrategias para enfrentar cada uno de los riesgos como planificación de respuesta a los riesgos y así para desarrollar opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto.

## **10.12. HERRAMIENTAS USADAS EN ESTE PLAN**

Para la identificación de riesgos:

- Revisiones a la documentación del proyecto.
- Técnicas de recopilación de información: Lluvia de ideas y entrevistas con los miembros del equipo de trabajo.

Para el análisis Cualitativo:

- Evaluación de Probabilidad e Impacto de los Riesgos
- Matriz de Probabilidad e Impacto
- Categorización de los riesgos
- Para el análisis cuantitativo: Modelado y simulación, Juicio de expertos

## 11. PLAN GESTIÓN DE ADQUISICIONES

### 11.1. PLANIFICACIÓN DE LAS ADQUISICIONES

Los elementos y servicios requeridos para la compra y que serán utilizados para el desarrollo del proyecto son:

Tabla 25. Elementos de Compra

	<b>Compras / Contratos</b>	<b>Elementos de Compra</b>	<b>Justificación de la compra</b>
<b>1</b>	Software de Servidor	Windows Server, SQL Server Bases de Datos, Antivirus, Firewall	Hacen parte del software requerido para el soporte de la plataforma del sistema de evaluación de desempeño en los equipos servidores. Los programas de servidor de bases de datos permitirán el almacenamiento de la información. Antivirus y Firewall garantizaran la seguridad del sistema ante un ataque de hackers o virus.
<b>2</b>	Software de Usuarios Final	Windows 7, Antivirus, Herramientas Office	El software hace parte del soporte de la plataforma en los equipos de los usuarios finales. Las herramientas de office permitirán la manipulación de los reportes exportados desde la plataforma de evaluación de desempeño. Los antivirus garantizan la protección del software instalado ante el ataque de virus y troyanos.
<b>3</b>	Software de Evaluación de desempeño	Licencia, Implementación, Publicación de Interfaces, Capacitación, Manuales, Reportes y Consultas, Soporte Técnico, Garantía	Es el core del proyecto, facilitará la ejecución de las evaluaciones de desempeño de los colaboradores usando las tecnologías de la informática y últimas tendencias del mercado.

4	Equipos Informáticos del Servidor	Servidores, Racks, Cableado Estructurado, Canales y servicios de comunicaciones	Equipos de cómputo de servidores los cuales alojarán la aplicación de evaluación de desempeño. Los racks darán ubicación y protección a los equipos servidores ante daños físicos. El cableado estructurado y los canales o servicios de comunicaciones facilitarán los enlaces requeridos entre los equipos cliente y servidor para la transmisión o intercambio de información.
5	Equipos informáticos	Equipos de escritorio o Portátiles	Equipos de cómputo para los usuarios finales, permitirán el desarrollo de las evaluaciones y el análisis de la información que se almacena en los servidores.
6	Evaluación de la Red	Experto de valoración del estado de los canales de comunicación actual	El estudio obtenido servirá como base para la actualización, implementación o crecimiento de la red de la compañía.
7	Interfaces de Comunicación	Especialistas en la publicación e implementación de interfaces de comunicación con sistemas externos	El estudio obtenido servirá como base para garantizar la conexión de otros sistemas externos con los sistemas de nómina y de gestión del talento humano de la compañía.
8	Contrato de soporte y mantenimiento	Soporte del uso de la herramienta LA HERRAMIENTA DE SOFTWARE	Es requerido para el mantenimiento y tratamiento de incidencias después de la puesta en producción del sistema de evaluación de desempeño.
9	Infraestructura de Backup	Servidores de respaldo, discos duros adicionales, UPS, Cableado Estructurado	Garantizar una alta disponibilidad de la herramienta ante fallos eléctricos, corto circuitos y conexiones en la red
10	Adecuación de la infraestructura	Instalación de la infraestructura física para la puesta en servicio de los servidores de la	Garantiza que el espacio utilizado para la ubicación de los servidores cumpla con normas de calidad

		herramienta	
11	Capacitación a Colaboradores	Refrigerios, Espacio, Papelería, Expositores, transporte	Es necesario para que el proceso de capacitación garantice la calidad humana de las personas que participan
12	Gastos de Gestión de Cambio	Almuerzos, Transportes, Elementos de Publicidad y Divulgación (Botones, Mug, Artículos en Revistas), consultores en el manejo del cambio, campañas publicitarias	Facilitan el manejo del pensamiento de los colaboradores ante un posible rechazo del manejo de la herramienta. Minimizan los impactos negativos de la implementación del proyecto. Apoyan los periodos de prueba del uso de la herramienta.
13	Contrato de soporte y mantenimiento	Infraestructura de red, equipos y de espacios	Es requerido para el mantenimiento y tratamiento de incidencias de la infraestructura, después de las instalaciones contempladas en el contrato inicial.
14	Proveedores de Servicio de Internet	Conexión de Internet, Respaldos de servicio (Servidores de espejo)	Garantiza la alta disponibilidad de la herramienta en los canales de comunicación, adicionalmente de facilitar la conexión desde una red externa.

Debido a políticas de LA ORGANIZACIÓN en procesos de calidad y tecnología, y como resultado de auditorías aplicadas, en el momento de realizar compras relacionadas con productos de tecnología, algunas de estas deben ser contratadas con proveedores especializados que fueron previamente seleccionados en otros procesos de adquisiciones con tarifas pactadas. Estos proveedores ofrecen garantía de hasta 4 años en las adquisiciones, con un soporte en remoto o en sitio de 7 x 24 los 360 días del año.

De igual manera, ocurre con las adquisiciones de servicios de transporte, alimentación, papelería, publicidad y consultoría en general; la Organización cuenta con proveedores especializados para cada servicio y están disponibles para atender las necesidades de la compañía en cualquier momento. Son proveedores que fueron previamente seleccionados en otros procesos de adquisiciones con tarifas pactadas.

A continuación se describirán los elementos requeridos para la ejecución del proyecto y en qué fase serán utilizados:

Tabla 26. Elementos por Fase

	<b>Proveedor</b>	<b>Compras / Contratos</b>	<b>Elementos de Compra</b>	<b>Fase WBS</b>
<b>1</b>	Plataforma y Tecnología Microsoft	Software de Servidor	Windows Server, SQL Server Bases de Datos, Antivirus, Firewall	Implementación
<b>2</b>	Plataforma y Tecnología Microsoft	Software de Usuarios Final	Windows 7, Antivirus, Herramientas Office	Implementación
<b>3</b>	Seleccionado después de la aplicación de un RFP y evaluación de proveedores	Software de Evaluación de desempeño	Licencia, Implementación, Publicación de Interfaces , Capacitación, Manuales, Reportes y Consultas, Soporte Técnico, Garantía	Inicio
<b>4</b>	DELL	Equipos Informáticos del Servidor	Servidores, Racks, Cableado Estructurado, Canales y servicios de comunicaciones	Implementación
<b>5</b>	DELL	Equipos informáticos	Equipos de escritorio o Portátiles	Implementación
<b>6</b>	CISCO – Especialistas Certificados	Evaluación de la Red	Experto de valoración del estado de los canales de comunicación actual	Implementación
<b>7</b>	Microsoft Most Valuable Professional – Interfaces en Windows Communication Foundation	Interfaces de Comunicación	Especialistas en la publicación e implementación de interfaces de comunicación con	Implementación

			sistemas externos	
<b>8</b>	Proveedor implementador de LA HERRAMIENTA DE SOFTWARE	Contrato de soporte y mantenimiento de LA HERRAMIENTA DE SOFTWARE	Soporte del uso de la herramienta LA HERRAMIENTA DE SOFTWARE	Implementación
<b>9</b>	DELL para la compra de servidores de respaldo – APS Simmetra para las UPS	Infraestructura de Backup	Servidores de respaldo, discos duros adicionales, UPS, Cableado Estructurado,	Implementación
<b>10</b>	DataPoint	Adecuación de la infraestructura	Instalación de la infraestructura física para la puesta en servicio de los servidores de la herramienta	Implementación
<b>11</b>	Proveedores previamente seleccionados por LA ORGANIZACIÓN	Capacitación a Colaboradores	Refrigerios, Espacio de la capacitación, Papelería, Transporte	Implementación
<b>12</b>	Ernst & Young para la consultoría en el manejo del cambio - Proveedores previamente seleccionados por LA ORGANIZACIÓN para lo demás	Gastos de Gestión de Cambio	Almuerzos, Transportes, Elementos de Publicidad y Divulgación (Botones, Mug, Artículos en Revistas), consultores en el manejo del cambio, campañas publicitarias	Implementación
<b>13</b>	Proveedor previamente seleccionado por LA ORGANIZACIÓN	Contrato de soporte y mantenimiento	Infraestructura de red, equipos y de espacios	Cierre
<b>14</b>	TELMEX Proveedor por excelencia de la compañía	Servicio de Internet	Conexión de Internet, Respaldos de servicio	Implementación

			(Servidores de espejo)	
--	--	--	---------------------------	--

## 11.2. GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES

El objetivo del siguiente cuadro es describir los proveedores y la modalidad del contrato que se aplicará en cada producto o servicio que se requiera para el proyecto. Las cifras están expresadas en pesos moneda colombiana.

Tabla 27. Gestión de Adquisiciones

Compras / Contratos	Elementos de Compra	Método de selección de proveedor	Costo estimado	Fecha de la compra, según el cronograma del proyecto	Medio de la compra (contrato, factura, etc.)	Fecha de terminación del servicio o contrato	Periodo de garantía de la compra
Software de Servidor	Windows Server, SQL Server Bases de Datos, Antivirus, Firewall	Este proveedor ya fue seleccionado por políticas de la compañía	15 millones	Quinto mes	Factura + Documento de Garantía	4 años	4 años
Software de Usuarios Final	Windows 7, Antivirus, Herramientas Office	Este proveedor ya fue seleccionado por políticas de la compañía	8 millones	Quinto mes	Factura + Documento de Garantía	2 años	2 años
Software de Evaluación de desempeño	Licencia, Implementación, Publicación de Interfaces ,	Seleccionado después de la aplicación de un RFP y evaluación de proveedores	190 millones	Quinto mes	Contrato Externo	1 año	6 meses

	Capacitación, Manuales, Reportes y Consultas, Soporte Técnico, Garantía						
Equipos Informáticos del Servidor	Servidores, Racks, Cableado Estructurado, Canales y servicios de comunicaciones	Este proveedor ya fue seleccionado por políticas de la compañía	20 millones	Quinto mes	Contrato Externo	3 meses	1 mes
Equipos informáticos	Equipos de escritorio o Portátiles	Este proveedor ya fue seleccionado por políticas de la compañía	12 millones	Quinto mes	Factura + Documento de Garantía	2 años	2 años
Evaluación de la Red	Experto de valoración del estado de los canales de comunicación actual	El experto hace parte de la nómina de la compañía y hará parte del proyecto sobre la fase requerida, esto hace parte de la definición de funciones del	Salario por la cantidad de días en las que participará en el proyecto	Quinto mes	Contrato Interno	Indefinido	Indefinido

		cargo del colaborador					
Interfaces de Comunicación	Especialistas en la publicación e implementación de interfaces de comunicación con sistemas externos	El experto hace parte de la nómina de la compañía y hará parte del proyecto sobre la fase requerida, esto hace parte de la definición de funciones del cargo del colaborador	Salario por la cantidad de días en las que participara en el proyecto	Quinto mes	Contrato Interno	Indefinido	Indefinido
Contrato de soporte	Soporte del uso de la herramienta LA HERRAMIENTA DE SOFTWARE	Proveedor seleccionado para la implementación de LA HERRAMIENTA DE SOFTWARE	19 millones por mes	Octavo mes	Contrato Externo	1 año	No aplica
Infraestructura de Backup	Servidores de respaldo, discos duros adicionales, UPS, Cableado Estructurado,	Este proveedor ya fue seleccionado por políticas de la compañía	30 millones	Quinto mes	Contrato Externo	2 años	6 meses

Adecuación de la infraestructura	Instalación de la infraestructura física para la puesta en servicio de los servidores de la herramienta	Este proveedor ya fue seleccionado por políticas de la compañía	20 millones	Quinto mes	Contrato Externo	6 meses	6 meses
Capacitación a Colaboradores	Refrigerios, Espacio, Papelería, Transporte	Este proveedor ya fue seleccionado por políticas de la compañía	24 millones	Sexto mes	Factura	Según el servicio	No aplica
Gastos de Gestión de Cambio	Almuerzos, Transportes, Elementos de Publicidad y Divulgación (Botones, Mug, Artículos en Revistas), consultores en el manejo del cambio, campañas publicitarias	Proveedores previamente seleccionados por LA ORGANIZACIÓN para lo demás	- <b>Ernst &amp; Young:</b> 30 millones - <b>Otros</b> proveedores: 5 millones	Sexto y Séptimo mes	- <b>E&amp;Y:</b> Factura - <b>Otros:</b> Factura	- <b>E&amp;Y:</b> 320 horas - <b>Otros:</b> según el servicio	No aplica

Contrato de soporte y mantenimiento	Infraestructura de red, equipos y de espacios	Este proveedor ya fue seleccionado por políticas de la compañía	19 millones	Octavo mes	Contrato Externo	Indefinido	Indefinido
Proveedores de Servicio de Internet	Conexión de Internet, Respaldos de servicio (Servidores de espejo)	Este proveedor ya fue seleccionado por políticas de la compañía	\$ 80,000 al mes	Quinto mes	Contrato Externo	Indefinido	Indefinido

De acuerdo a las etapas del proyecto, las compras se considerarán de la siguiente manera, sabiendo que la duración del proyecto es igual a un año:

Figura 10. Adquisiciones de las Compras

<b>Meses</b>	<b>Primero</b>
	<b>Inicio</b>
	Consultoría Gestión del Cambio

Meses	Segundo	Tercero
	<b>Planeación</b>	
	Software Evaluación de desempeño	Evaluación de la Red
		Interfaces de Comunicación
		Adecuación de la infraestructura
		Proveedores de Servicio de Internet

Meses	Cuarto	Quinto	Sexto	Séptimo	Octavo	Noveno	Décimo	Onceavo	Doceavo
	<b>Ejecución</b>								
	Software de Servidor	Contrato de soporte y mantenimiento de equipos		Contrato de soporte y mantenimiento del software		Capacitación Colaboradores			
	Software de Usuarios Final								
	Equipos Informáticos del Servidor								
	Equipos informáticos								
	Infraestructura de Backup								

Como respaldo a la ejecución de los contratos externos, se relacionará una póliza de garantía de cumplimiento, la cual tendrá el siguiente detalle:

- ✓ Riesgo Asegurable: Cumplimiento del objeto del contrato, de acuerdo con los términos, condiciones y especificaciones acordadas.
- ✓ Valor asegurado: 30% del valor del contrato.
- ✓ Vigencia: Según duración del contrato.

También se contempla dentro del contrato, el manejo del anticipo de pago, el cual se considera como máximo del 50% al inicio del contrato y el porcentaje restante a la finalización del mismo, posterior a la revisión del check list de cumplimiento del objeto del contrato. Para garantizar el buen uso o manejo, así como la correcta inversión y amortización de los dineros que se hayan anticipado para la ejecución del contrato, el valor asegurado es igual a la cantidad anticipada.

### 11.3. PROCESO DE EVALUACIÓN DEL PROVEEDOR DEL SOFTWARE

Para el proceso de evaluación y de selección de los proveedores candidatos que más se acerquen a las necesidades de LA ORGANIZACIÓN, para el desarrollo e implementación la herramienta de Gestión de Evaluación de Desempeño LA HERRAMIENTA DE SOFTWARE, se utilizará un formato de RFP de la compañía. Este formato consta de un listado de requerimientos que deberá cumplir la plataforma divididos en tres grupos o áreas:

- **Módulos Funcionales del Sistema:** Requisitos o requerimientos básicos que deberá cumplir la herramienta con el fin de poder garantizar el inicio y fin del proceso de evaluación de desempeño.
- **Técnico:** Corresponde a las especificaciones de hardware y de seguridad que garantizaran la confiabilidad y disponibilidad de la información almacenada en el sistema.
- **Interfaces:** las interfaces definen el nivel que tiene la herramienta para conectarse con los sistemas ya existentes en la compañía.

Los requerimientos correspondientes a cada área deben ser calificados por el proveedor de la siguiente forma dependiendo del nivel en que la plataforma se ajusta o cumple con el requerimiento:

3: El requerimiento es estándar: se cubrirá y solo se requiere configuración

2: El requerimiento se complementará con desarrollos

1: El requerimiento no se cubre con el software estándar. Se desarrollará por completo una aplicación que lo soporte

0: No está incluido en el alcance de la implantación

La columna de prioridad indica el nivel de la compañía que se considera como óptimo para garantizar el cumplimiento de los objetivos del proyecto. Una vez obtenida las calificaciones se deben sumar y luego comparar estos valores para conocer quien se acerca o sobrepasa el tope de la prioridad definida por la organización.

A continuación se presenta el modelo de RFP que seguirá cada proveedor en su evaluación:

Tabla 28. Módulos Funcionales del Sistema

Requerimiento Funcional	Prioridad	Respuesta del Proveedor(0,1,2,3)	Observaciones del Proveedor
<i>Gestión de</i>			

<b>Competencias</b>			
Administración de conductas o comportamientos por competencia (rol, organizacional, técnica y fundamental), asignación de competencias y nivel ideal (Por cargos/roles, niveles, áreas)	3	3	Esta funcionalidad es estándar en el módulo LA HERRAMIENTA DE SOFTWARE Gestión Organizativa. Soporte a diccionario de competencias y requerimientos por perfil.
Generación y administración de cuestionarios de diagnóstico. Posibilidad de evaluar competencias 90°, 180° y 360°.	3	3	Esta funcionalidad es estándar en el módulo LA HERRAMIENTA DE SOFTWARE Gestión de Desempeño. Metodología definible por el usuario.
Configuración de redes de evaluación (arboles de relación)	3	3	Esta funcionalidad es estándar en el módulo LA HERRAMIENTA DE SOFTWARE GD. Definible por el usuario.
Generación de informes individuales (autogestionados para el colaborador) y con visibilidad desde gestión humana (por niveles, por áreas, por vicepresidencias etc.)	3	3	Esta funcionalidad es estándar en el módulo LA HERRAMIENTA DE SOFTWARE GD. El sistema provee reportes, notas Word e informe de talento para resultados.
Construcción y validación de avance de Plan de desarrollo individual con apoyo en Inclusión de guías de desarrollo de acuerdo con modelo.	3	3	Esta funcionalidad es estándar en el módulo LA HERRAMIENTA DE SOFTWARE DC. Mediante

Consolidación de planes de desarrollo.			proceso de diagnóstico de necesidades.
Reportes con puntajes y oportunidades de crecimiento identificadas por usuario, por grupo, por cargo/rol, país, regional y a nivel organización.	3	3	Esta funcionalidad es estándar en el módulo LA HERRAMIENTA DE SOFTWARE GD. Informe de Talento
Planeación del Talento: Poder administrar los cargos claves y críticos de la organización y así identificar los temas claves del cargo para poder garantizar la transmisión del conocimiento documentando lo esencial del cargo.	3	3	Esta funcionalidad es estándar en los módulos LA HERRAMIENTA DE SOFTWARE GO y GD. Informe de Talento
Construcción y asociación de las rutas de carrera o sucesión, que los colaboradores puedan conocer cuáles podrían ser las posibles rutas que puede seguir en la organización y quien es la personas o cargo que puede ser sucesor.	3	3	Esta funcionalidad es estándar en el módulo LA HERRAMIENTA DE SOFTWARE Plan de Carrera. Rutas y líneas de carrera institucionales y personales con fechas tentativas y cuadros de reemplazo.
Mapeo de potencial, sucesores, desempeño independientes e integrados, involucrando objetivos desempeño, proyectos, cumplimiento, para identificación de capacidad.	3	3	Esta funcionalidad es estándar en el módulo. Además permite visor de plan de carrera individual.
<b>Gestión de Desempeño</b>			

Distribución y asignación de metas y objetivos, con su descripción, indicador de cumplimiento, peso ponderado y con la posibilidad de asociar metas corporativas a manera de cascada, que sea visual y evidente para el usuario final, a todos los niveles de la organización.	3	3	Funcionalidad estándar del módulo LA HERRAMIENTA DE SOFTWARE GD. Planificación de evaluación de objetivos.
Registro de seguimientos con comentarios cualitativos de acuerdo con los avances cuantitativos (Calificaciones de avance) que permiten ver que tan cerca o lejos se está de la meta pactada. Con posibilidad de anexar archivos de soporte.	3	2	Los seguimientos tal como lo indican son funcionalidades propias y estándar. LA HERRAMIENTA DE SOFTWARE GD. La posibilidad de anexar archivos de soporte requiere de una implementación viable que se puede gestionar a partir de herramientas de configuración de la misma plataforma.
Distribución y asignación de proyectos, con su respectiva asociación corporativa, y a su vez con fechas, plazos y retos fijados. Que se vincule con el módulo de desempeño y compensación.	3	3	Esta funcionalidad es estándar en el módulo LA HERRAMIENTA DE SOFTWARE GD. Planificación de metas y objetivos.
Posibilidad de tener un manejo visual del avance (semáforo) o del logro de las metas planteadas a través de colores que sean homólogos a los manejados internamente en el BSC.	3	3	Esta funcionalidad es estándar en el módulo Gestión Desempeño. También estándar en el portal web.

Reportes que integran resultados de desempeño con resultados de competencias por usuario, gerencia, vicepresidencia, cargo/rol, nivel, país, regional y organización.	3	3	Esta funcionalidad es estándar en el módulo LA HERRAMIENTA DE SOFTWARE GD. Informe de Talento
<b>Aprendizaje - Entrenamiento - Formación</b>			
Administración de programas de formación (planeación, inscripción de participantes, recursos, registro de evaluaciones de satisfacción, aprendizaje, impacto y transferencia)	3	3	Esta funcionalidad es estándar en el módulo LA HERRAMIENTA DE SOFTWARE Desarrollo y Capacitación.
Registro de capacitación de colaboradores contratados directamente o a través de terceros.	3	3	Esta funcionalidad es estándar en el módulo LA HERRAMIENTA DE SOFTWARE DC. Deberán asignarse como colaboradores de empresas vinculadas.
Controles, seguimiento y estadísticas de programas de formación interna y externa: Estadísticas de asistencia, de horas, No. De personas, costos, calificaciones. Cubrimiento de acuerdo a la población objetivo. Consolidación del Plan de Formación	3	3	LA HERRAMIENTA DE SOFTWARE Tools. Los reportes de estadísticas se construyen a la medida de cada cliente es una configuración simple que se hace en la implementación.
Administración de comunidades de práctica y Foros: Permitir el acceso a los colaboradores a espacios de comunicación, de acuerdo a sus intereses, permitir la	2	3	Esta funcionalidad es estándar en el Portal Dinámico.

administración unificada y árboles de relación, es decir que cada comunidad cuente con un líder y los foros se puedan habilitar y deshabilitar.			
Creación y publicación de mallas curriculares de los programas de formación (Escuelas)	2	3	LA HERRAMIENTA DE SOFTWARE puede considerar información de proveedores de capacitación internos o externos, con información de sus actividades de capacitación y agenda. Sin embargo no cubre la dimensión de un sistema para institutos de formación. No queda claro el requerimiento.

Tabla 29. Módulo Técnico

Funcionalidad	Respuesta del Proveedor(0,1,2,3)	Observaciones del Proveedor
Automáticamente se debe desactivar las cuentas de usuario con un período de inactividad de más de 90 días y emitir un informe de las cuentas inactivadas. Este periodo debe ser parametrizable por parte del administrador de seguridad	3	Soportado por el sistema mediante el generador de Reportes LA ORGANIZACIÓN.
La vigencia máxima de la contraseña para el usuario administrador funcional y de seguridad, debe establecerse en 30 días. Este periodo debe ser parametrizable por parte del	3	Vigencia de claves por fecha o días estándar en el sistema. Límite de cantidad de claves configurable en la herramienta.

administrador de seguridad		
Las pantallas de captura de contraseñas no deben desplegar la información cuando esta es introducida por el usuario. Se deben utilizar caracteres especiales en su visualización.	3	Estándar del sistema.
El sistema de información debe permitir un límite de 3 intentos de acceso inválidos consecutivos. El número de intentos de acceso inválidos y el periodo de evaluación es configurable en el módulo de administración de seguridad. Una vez que el sistema de información ha bloqueado una cuenta de usuario se envía un mensaje de notificación a dicho usuario y al líder funcional de la aplicación.	3	Límite de intentos configurable de manera tan simple como cambiar un número en el sistema durante la implementación. Flujos y notificaciones de configuración simple durante la implementación.
El diseño de las bases de datos debe restringir las vistas de datos que pueden tener distintos perfiles de usuario con la finalidad de limitar sus acciones.	3	El diseño de la base de datos y los módulos desarrollados ya incluyen características similares para el aislamiento de la información. No está desarrollado de la misma forma que como se solicita, pero cumple con los mismos objetivos.
En ningún caso, el sistema de información debe tener contraseñas en el código (hardcode) para su funcionalidad.	3	Estándar del sistema.
Contenedor de Base de datos es SQL Server 2005 o superior	3	Estándar del sistema.
Aplicación Modelo de tres o más capas (Lógica de Negocio, Capa de Datos, Capa de Presentación,	3	Estándar del sistema.

Webservices, etc.)		
La lógica de datos esta encapsulada en procedimientos almacenados.	3	Estándar del sistema.
La lógica de datos se encuentra en la capa de lógica de negocios.	0	La lógica de negocio es almacenada en metadatos en la base de datos.
Sistema Operativo Windows 2003 ó Superior	3	Ambas lógicas se encuentran relacionadas y almacenadas en la base de datos en forma de metadatos.
El servicio WEB como estándar de la organización es Internet Information Server (IIS)	3	Estándar del sistema.
La aplicación Web está desarrollada en Java o lenguajes similares de última generación	3	Estándar del sistema.
La interface de usuario debería utilizar llamados asincrónicos (AJAX) optimizando el tiempo de respuesta visualización y procesamiento de la aplicación.	3	Estándar del sistema.

Tabla 30. Módulo Interfaces

Requerimiento Funcional	Prioridad	Respuesta del Proveedor(0,1,2,3)	Observaciones del Proveedor
Interface con Intranet: la plataforma debe ser acezada a través de un vínculo en la intranet de la compañía.	3	3	Estándar del sistema.
Interface con Aris: posibilidad de visualizar información almacenada en la plataforma de talento desde vínculos en Aris.	3	2	Interfaces configuradas durante la implementación mediante el generador de integraciones y

			bandeja de entrada y salida de LA HERRAMIENTA DE SOFTWARE.
Interface con Adam: actualización periódica de la información de colaboradores en Adam para el caso de Colombia y demás plataformas de nómina en los países.	2	2	Interfaces configuradas durante la implementación mediante el generador de integraciones y bandeja de entrada y salida de LA HERRAMIENTA DE SOFTWARE.
Interface con Outlook: opción de emitir desde la plataforma correos informativos, de seguimiento de work flow, citaciones para programas de formación, etc.	3	3	Estándar del sistema.

Al final de esta evaluación, se suman y totalizan las respuestas de cada proveedor, con el fin de escoger los tres proveedores finalistas que presentaron mayores puntajes en sus respuestas. Estos tres proveedores continuarán en el siguiente proceso de selección.

Como parte del RFP, cada proveedor debe suministrar la siguiente información:

- Información general del proveedor acerca de su compañía, y portafolio de servicios y productos.
- Experiencia en el mercado
- Portafolio de clientes y contactos de referencia
- Segmento del mercado donde opera la compañía
- Esquema y tiempo propuesto de implementación
- Presentación del equipo de trabajo asignado al proyecto
- Precios, descuentos y condiciones de pago
- Estados financieros de los últimos tres años
- Fotocopia del RUT y Cámara de Comercio de la empresa
- Si es extranjera, copia de permisos para trabajar en Colombia

## 11.4. PROCESO DE SELECCIÓN DEL PROVEEDOR

Para seleccionar el proveedor más adecuado a las necesidades del proyecto TAIYARI, se tienen los siguientes aspectos que se resumen en 4 factibilidades:

- Técnica
- De Servicio
- Comercial
- Económica y Financiera

Cada una de estas factibilidades, están subdivididas en varios conceptos relacionados, los cuales tienen un peso establecido, de acuerdo a las necesidades del proyecto y políticas internas de la compañía.

A continuación se detalla la **factibilidad Técnica**, la cual tiene un peso total del **30%** de toda la evaluación, a su vez, también se relacionan cada uno de los ítems a evaluar dentro de esta factibilidad y sus pesos correspondientes:

Figura 11. Factibilidad Técnica

	Peso
<b>FACTIBILIDAD TECNICA</b>	
	<b>30%</b>
Funcionalidad	30%
Interfaces	20%
Relación demanda capacidad de la herramienta	20%
Tipo de aplicación	15%
Seguridad de la aplicación	15%

La segunda factibilidad a evaluar es la de **Servicio**, la cual se le ha asignado un peso del **30%**:

Figura 12. Factibilidad de Servicio

	Peso
<b>FACTIBILIDAD DE SERVICIO</b>	
	<b>30%</b>
Tiempo de ejecución de la implementación	13%
Conformación Equipo de trabajo	18%
Estabilidad de la aplicación	10%
Garantía del producto	15%
Servicio de soporte	12%
Esquema de contingencia de la aplicación	18%
Navegabilidad y diseño de la aplicación	8%

La tercera factibilidad a evaluar es la **Comercial**, la cual se le ha asignado un peso del **30%**:

Figura 13. Factibilidad Comercial

		Peso
	<b>FACTIBILIDAD COMERCIAL</b>	
		<b>30%</b>
	Posicionamiento en el mercado	12%
	Tamaño de la empresa	10%
	Experiencia del equipo de trabajo del proyecto	17%
	Referencias de otras empresas	15%
	Experiencia en contratos similares	18%
	Marco legal de la empresa	8%
	Catalogo de productos	8%
Portafolio de clientes y proveedores	12%	

La cuarta y última factibilidad es la **Económica y Financiera**, la cual se le ha asignado un peso del **10%**:

Figura 14. Factibilidad Económica Financiera

		Peso
	<b>FACTIBILIDAD ECONOMICA - FINANCIERA</b>	
		<b>10%</b>
	Estados Financieros	50%
	Precio	25%
	Pago de impuestos	25%

Nota: esta factibilidad aplica para proveedores nacionales únicamente.

Para calificar cada uno de los conceptos de la factibilidad **Técnica**, se relacionan a continuación los puntajes y referencias:

Figura 15. Puntaje de Servicio

**FUNCIONALIDAD**

Ptje	Referencia
5	Presenta una funcionalidad adicional a las básicas que sea útil para el proceso
4	Cumple con las funcionalidades básicas (Competencias, Desempeño, Formación)
3	Cumple con las funcionalidades de Competencias y Desempeño
2	Cumple con las funcionalidades de Competencias y Formación
1	Solo presenta una funcionalidad básica

**INTERFASES**

Ptje	Referencia
5	Tiene interfaz con Nómina, Intranet, plataforma de correo electrónico y otros
4	Tiene interfaz con Nómina e Intranet
3	Tiene interfaz con Nómina y correo electrónico
2	Tiene interfaz con Nómina
1	No presenta ninguna alternativa de interfaz de comunicación con otro sistema

**CAPACIDAD DE LA HERRAMIENTA**

Ptje	Referencia
5	La arquitectura soporta mas de 1000 usuarios conectados a la vez
4	La arquitectura soporta hasta 1000 usuarios conectados a la vez
3	La arquitectura soporta hasta 500 usuarios conectados a la vez
2	La arquitectura soporta hasta 300 usuarios conectados a la vez
1	La arquitectura soporta hasta 100 usuarios conectados a la vez

**TIPO DE APLICACIÓN**

Ptje	Referencia
5	Web
3	A través del correo electrónico
1	De escritorio

**SEGURIDAD DE LA APLICACIÓN**

Ptje	Referencia
5	Configuración de work flow, perfiles de usuario, alternativas de seguridad para ataques de hacker
4	Configuración de work flow y perfiles de usuario
3	Configuración de perfiles de usuario
2	Configuración de work flow

Para calificar los conceptos de la factibilidad de **Servicio**, se relacionan a continuación los puntajes y referencias:

Figura 16. Calificación de Conceptos de Factibilidad de Servicio

#### **TIEMPO DE EJECUCION**

<b>Ptje</b>	<b>Referencia</b>
5	Cumple totalmente con el tiempo que requiere NUTESSA para la implementación
4	Cumple adecuadamente con el tiempo que requiere NUTESSA
3	Cumple con restricciones sobre el tiempo que requiere NUTESSA
2	Cumple con muchas restricciones sobre el tiempo que requiere NUTESSA
1	No cumple

#### **CONFORMACION EQUIPO DE TRABAJO**

<b>Ptje</b>	<b>Referencia</b>
5	Cumple totalmente
4	Cumple cercanamente
3	Cumple con restricciones
2	Cumple con muchas restricciones
1	No cumple

#### **ESTABILIDAD DE LA APLICACIÓN**

<b>Ptje</b>	<b>Referencia</b>
5	Presenta una incidencia critica en un semestre
4	Presenta de 2 a 5 incidencias criticas en un semestre
3	Presenta de 2 a 5 incidencias criticas en un mes
2	Presenta mas de 5 incidencias criticas al mes
1	Presenta mas de 10 incidencias criticas al mes

Para evaluar la Estabilidad de la Aplicación, el proveedor debe presentar un histórico de incidentes reportados por sus clientes sobre la aplicación en oferta; esta información también se confronta con los clientes entrevistados (factor posterior a evaluar).

Figura 17. Evaluación de Estabilidad de la Aplicación

#### GARANTIA DEL PRODUCTO

Ptje	Referencia
5	La garantía es mayor a un año
4	La garantía es igual a un año
3	La garantía es igual a 8 meses
2	La garantía es igual a 6 meses
1	La garantía es de un mes

#### SERVICIO DE SOPORTE

Ptje	Referencia
5	Ofrece el servicio de soporte y cumple totalmente con el esquema y SLAs que requiere NUTESSA
4	Ofrece el servicio de soporte y cumple parcialmente con el esquema y SLAs
3	Ofrece el servicio de soporte y cumple con muchas restricciones con el esquema y SLAs
1	No ofrece servicio de soporte

#### CONTINGENCIA DE LA APLICACIÓN

Ptje	Referencia
5	El esquema de contingencia presentado cumple totalmente
4	El esquema de contingencia presentado cumple adecuadamente
3	El esquema de contingencia presentado cumple con restricciones
2	El esquema de contingencia presentado cumple con muchas restricciones
1	No es claro el esquema de contingencia

#### NAVEGABILIDAD Y DISEÑO DE LA APLICACIÓN

Ptje	Referencia
5	Es ágil, de fácil navegación, utiliza un lenguaje sencillo y, los colores y diseño son agradables
4	Cumple adecuadamente
3	Cumple con restricciones
2	Cumple con muchas restricciones
1	No cumple

Para calificar los conceptos de la factibilidad de **Comercial**, se relacionan a continuación los puntajes y referencias:

Figura 18. Posicionamiento del Mercado

#### POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

Ptje	Referencia
5	Su participación es igual o mayor al 25%
4	Su participación esta entre el 20% y 24%
3	Su participación esta entre el 12% y 19%
2	Su participación esta entre el 5% y 11%
1	Su participación es menor al 5%

Para evaluar el posicionamiento en el mercado nacional e internacional, se consultan estudios de mercadeo reciente y confiable.

Figura 19. Evaluación del Posicionamiento del Mercado

### **TAMAÑO DE LA EMPRESA**

<b>Ptje</b>	<b>Referencia</b>
5	Tiene mas de 1000 empleados fijos
4	Tiene entre 500 y 1000 empleados fijos
3	Tiene entre 300 y 499 empleados fijos
2	Tiene entre 100 y 299 empleados fijos
1	Tiene menos de 100 empleados fijos

### **EXPERIENCIA DEL EQUIPO DE TRABAJO DEL PROYECTO**

<b>Ptje</b>	<b>Referencia</b>
5	Las hojas de vida cumplen totalmente las necesidades
4	Las hojas de vida cumplen adecuadamente las necesidades
3	Las hojas de vida cumplen con restricciones las necesidades
2	Las hojas de vida cumplen con muchas restricciones las necesidades
1	No cumplen

### **REFERENCIAS DE OTRAS EMPRESAS**

<b>Ptje</b>	<b>Referencia</b>
5	Excelentes referencias
4	Buenas referencias
3	Aceptables referencias
2	Insuficientes referencias
1	No hay referencias

### **EXPERIENCIA EN CONTRATOS SIMILARES**

<b>Ptje</b>	<b>Referencia</b>
5	Excelentes referencias
4	Buenas referencias
3	Aceptables referencias
2	Insuficientes referencias
1	No hay referencias

Del portafolio de clientes que presento cada proveedor, se escogen 3 para realizar una entrevista telefónica o presencial. Así mismo, se tienen en cuenta otros proveedores, los cuales hayan adquirido el mismo producto que está ofertando.

Figura 20. Perfil Empresarial

### MARCO LEGAL DE LA EMPRESA

Ptje	Referencia
5	Cumple
1	No cumple

### CATALOGO DE PRODUCTOS

Ptje	Referencia
5	Es especialista en productos tecnológicos del área de Talento Humano
3	Presenta variedad de productos tecnológicos de diferentes áreas
1	Es el único producto comercial de la empresa

### PORTAFOLIO DE CLIENTES Y PROVEEDORES

Ptje	Referencia
5	Cientes y proveedores fácilmente reconocidos
3	Cientes y proveedores no reconocidos
1	Poca variedad de clientes y proveedores

Para calificar el marco legal de la empresa, se investiga si está legalmente constituida, si tiene toda su documentación al día (la cual se solicita en el RFP como anexo) y si ha tenido demandas en los últimos años.

Para calificar los conceptos de la factibilidad **Económica y Financiera**, se relacionan a continuación los puntajes y referencias:

Figura 21. Conceptos de Factibilidad Económica y Financiera

### ESTADOS FINANCIEROS

Ptje	Referencia
5	Cumple totalmente los criterios cuantitativos y cualitativos
4	Cumple adecuadamente
3	Cumple con restricciones
2	Cumple con muchas restricciones
1	No cumple

### PRECIO

Ptje	Referencia
5	Cumple totalmente con las expectativas de precio
4	Cumple adecuadamente
3	Cumple con restricciones
2	Cumple con muchas restricciones
1	No cumple

### PAGO DE IMPUESTOS

Ptje	Referencia
5	Se pagan los impuestos básicos por la compra
1	Hay una sobrecarga de pago de impuestos

Para evaluar los estados financieros del proveedor (también son anexos del RFP) se evalúan criterios cuantitativos y cualitativos como si ha tenido rentabilidad en los últimos 3 años, si está endeudada; si su deuda ha crecido en los últimos años y como es su Flujo de caja.

Para evaluar el precio, se comparan los precios de los diferentes oferentes, si es competitivo, cuál es su forma de pago y si la compra tiene algún descuento.

El formato final para la evaluación de las alternativas se muestra a continuación calificando dos alternativas como ejemplo:

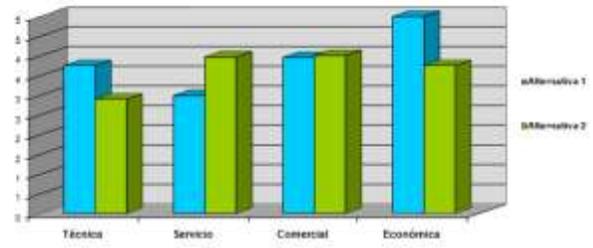
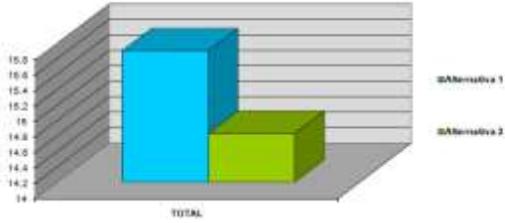
Figura 22. Formato Final de Evaluación de Proveedor

		Alternativa 1		Alternativa 2		Ptje Máximo	
Peso		Cal	Ptje	Cal	Ptje	Cal	Ptje
<b>FACTIBILIDAD TECNICA</b>							
	<b>30%</b>						
Funcionalidad	30%	<ventajas>	5 1.5	<ventajas>	5 1.5	5	1.5
Interfaces	20%	<ventajas>	5 1	<ventajas>	2 0.4	5	1
Relación demanda capacidad de la herramienta	20%	<ventajas>	4 0.8	<ventajas>	2 0.4	5	1
Tipo de aplicación	15%	<ventajas>	2 0.3	<ventajas>	2 0.3	5	0.75
Seguridad de la aplicación	15%	<ventajas>	1 0.15	<ventajas>	2 0.3	5	0.75
100%	<b>0.3</b>	<b>Puntaje Total</b>	<b>3.75</b>	<b>Puntaje Total</b>	<b>2.90</b>	<b>Cal</b>	<b>5.0</b>
<b>FACTIBILIDAD DE SERVICIO</b>							
	<b>30%</b>						
Tiempo de ejecución de la implementación	19%	<ventajas>	2 0.38	<ventajas>	4 0.76	5	0.95
Conformación Equipo de trabajo	18%	<ventajas>	3 0.54	<ventajas>	4 0.72	5	0.9
Estabilidad de la aplicación	10%	<ventajas>	5 0.5	<ventajas>	2 0.2	5	0.5
Garantía del producto	15%	<ventajas>	5 0.75	<ventajas>	5 0.75	5	0.75
Servicio de soporte	12%	<ventajas>	4 0.48	<ventajas>	2 0.24	5	0.6
Esquema de contingencia de la aplicación	18%	<ventajas>	1 0.18	<ventajas>	5 0.9	5	0.9
Navegabilidad y diseño de la aplicación	8%	<ventajas>	2 0.16	<ventajas>	5 0.4	5	0.4
100%	<b>0.3</b>	<b>Puntaje Total</b>	<b>2.99</b>	<b>Puntaje Total</b>	<b>3.97</b>	<b>Cal</b>	<b>5.0</b>
<b>FACTIBILIDAD COMERCIAL</b>							
	<b>30%</b>						
Posicionamiento en el mercado	12%	<ventajas>	5 0.6	<ventajas>	4 0.48	5	0.6
Tamaño de la empresa	10%	<ventajas>	5 0.5	<ventajas>	4 0.4	5	0.5
Experiencia del equipo de trabajo del proyecto	17%	<ventajas>	4 0.68	<ventajas>	4 0.68	5	0.85
Referencias de otras empresas	15%	<ventajas>	4 0.6	<ventajas>	5 0.75	5	0.75
Experiencia en contratos similares	18%	<ventajas>	3 0.54	<ventajas>	5 0.9	5	0.9
Marco legal de la empresa	8%	<ventajas>	4 0.32	<ventajas>	5 0.4	5	0.4
Catálogo de productos	8%	<ventajas>	3 0.24	<ventajas>	2 0.16	5	0.4
Portafolio de clientes y proveedores	12%	<ventajas>	4 0.48	<ventajas>	2 0.24	5	0.6
100%	<b>0.3</b>	<b>Puntaje Total</b>	<b>3.96</b>	<b>Puntaje Total</b>	<b>4.01</b>	<b>Cal</b>	<b>5.0</b>
<b>FACTIBILIDAD ECONOMICA - FINANCIERA</b>							
	<b>10%</b>		0		0		0
Estados Financieros	50%	<ventajas>	5 2.5	<ventajas>	5 2.5	5	2.5
Precio	25%	<ventajas>	5 1.25	<ventajas>	3 0.75	5	1.25
Pago de impuestos	25%	<ventajas>	5 1.25	<ventajas>	2 0.5	5	1.25
100%	<b>0.1</b>	<b>Puntaje Total</b>	<b>5.00</b>	<b>Puntaje Total</b>	<b>3.75</b>	<b>Cal</b>	<b>5.0</b>
<b>Gran Total</b>	<b>1.0</b>		<b>15.7</b>		<b>14.6</b>		<b>20.0</b>

Los resultados finales y estadísticas, los cuales serán usados como herramienta para tomar la decisión del proveedor que implementará el software de evaluación de desempeño en LA ORGANIZACIÓN:

Figura 23. Resultados de Evaluación de Proveedor

Factibilidad	Alternativa 1	Alternativa 2	Pte			
			Máximo	Real	Target	
Técnica	4	2.8	5	20%	10%	100
Servicio	3	4	5	20%	22%	100
Comercial	4	4	5	20%	22%	100
Económica	5	4	5	20%	13%	100
<b>TOTAL</b>	<b>16.7</b>	<b>14.63</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>1000</b>
	78%	73%				



## 11.5. RIESGOS DEL PLAN

A continuación se describen los riesgos asociados a las compras y las estrategias para su control:

Tabla 31. Riesgos del Plan de Adquisiciones

ID	Compra - Adquisición	RIESGO	DESCRIPCIÓN	IMPACTO	ESTRATEGIA DE CONTROL
1	Software de Servidor	Las Licencias no lleguen en la fecha fijada para la implementación	Los equipos servidores requieren del sistema operativo para poder funcionar. Cada software instalado en el servidor soportara de alguna forma la aplicación del sistema de evaluación de desempeño	Corrimiento de fechas que alterna la ejecución y entregables del proyecto.	Uso de software express o versiones libres que sustituyan momentáneamente el software licenciado, realizar solicitudes de compra desde la fase inicial
2	Software de Usuarios Final	Las Licencias no lleguen en la fecha fijada para la implementación	Los equipos servidores requieren del sistema operativo para poder funcionar. Cada software instalado en el servidor soportara de alguna forma la aplicación del sistema de evaluación de desempeño	Corrimiento de fechas que alterna la ejecución y entregables del proyecto.	Uso de software express o versiones libres que sustituyan momentáneamente el software licenciado, realizar solicitudes de compra desde la fase inicial

3	Software de Evaluación de desempeño	Insuficiente acompañamiento técnico presencial por parte del implementador.	Hace referencia a la instalación del software de Evaluación del Desempeño.	Una mala instalación del sistema puede causar que el rendimiento de la misma se vea afectado haciéndolo más lento. No contemplar todas las normas y medidas de seguridad en cuanto a la protección de la información interna de la compañía. Una vez instalado siempre se tenga que recurrir al implementador para volver a instalar la aplicación	Exigencia de documento de instalación y valoración por parte de nuestros técnicos expertos para corroborar que la información contenida en los manuales este completa. Hacer pruebas de ataques de hackers una vez instalada la aplicación
4	Software de Evaluación de desempeño	Levantamiento de información esta incompleta en las áreas funcionales en la fase de relevamiento.	El levantamiento de la información puede ser insuficiente ya sea porque el entrevistador no tenga un guión definido o por que el entrevistado omita información relevante y que a su parecer es obvia (sin serlo).	Corrimiento de fechas que alterna la ejecución y entregables del proyecto.	Uso de formatos de levantamiento y grabaciones durante el acompañamiento de levantamiento de información. Hacer firmar a los analistas las actas y recibir retroalimentación de la información levantada para su validación antes de comenzar con la implementación.

5	Software de Evaluación de desempeño	Instalación de la herramienta no sea probada en su totalidad y tenga errores que sean bloqueantes en el momento de entrar en el ambiente de producción	No se hace una debida revisión de los perfiles y procesos que ejecuta cada actor dentro del sistema para conocer que cumplen con los requerimientos de entrega a plenitud	El software no funcione y se deba sacar del ambiente productivo. Corrimiento de fechas que alterna la ejecución y entregables del proyecto.	Diseño de pruebas de calidad en todos los escenarios en que funcionara la aplicación, las pruebas deben ser realizadas por personal interno de La organización
6	Software de Evaluación de desempeño	No existen disgregación de funciones en los funcionarios del implementador	Los roles de implementación, infraestructura y seguridad de parte del implementador son realizadas por las mismas personas.	Menor calidad en las tareas. Retrasos de entrega por parte del implementador al no tener las personas idóneas para cada función	Solicitar listado, hojas de vida y presentación de los colaboradores que participaran en el proyecto por parte del implementador. Realizar entrevistas y evaluaciones para identificar sus fortalezas y conocimientos
7	Software de Evaluación de desempeño	No cumplir con el contrato y fechas de entrega	Incumplimiento de contrato por parte del implementador	Corrimiento de fechas que alterna la ejecución y entregables del proyecto. Desestimación del proyecto	Solicitar código fuente del sistema, aplicar pólizas y cláusulas que permitan recuperar la inversión del capital en su gran parte
8	Equipos Informáticos del Servidor	Los equipos lleguen en estado defectuoso	Durante el proceso de instalación de los servidores encontrar que los equipos no funcionan o presentan defectos de fabrica	Corrimiento de fechas que alterna la ejecución y entregables del proyecto.	Destinar espacios libres de los servidores (Servidores de prueba ya en uso) para soportar las aplicaciones

9	Equipos informáticos	Los equipos lleguen en estado defectuoso	Durante el proceso de instalación de los computadores encontrar que no funcionan o presentan defectos de fabrica	Corrimiento de fechas que alterna la ejecución y entregables del proyecto.	Destinar espacios libres de los computadores (Equipos de prueba ya en uso) para que los usuarios puedan realizar pruebas.
10	Evaluación de la Red	La persona experta no haga un estudio riguroso del estado de la red	Falta de un estudio detallado que indique que elementos de red no funcionan o deban ser actualizados	Menor calidad en el canal de comunicaciones lo que ocasiona retrasos o problemas de rendimiento de la aplicación	Fijar los parámetros de estudio de la red. Definir con claridad que elementos se deben evaluar puntualmente. Validar las credenciales de estudio y/o certificados del experto
11	Interfaces de Comunicación	La herramienta de evaluación del desempeño no se conecte con las interfaces de comunicación	El sistema de evaluación de desempeño no cumpla con los protocolos de comunicación especificados para consumir los servicios proporcionados por las interfaces de los programas de contabilidad y nomina	Corrimiento de fechas que alterna la ejecución y entregables del proyecto. Desestimación del proyecto	Es la única forma en que podrá ser alimentada la aplicación con la información básica de los colaboradores de la compañía, sin esto la herramienta no funcionara. Es necesario la supervisión y la realización de pruebas de comunicación junto con el implementador una vez publicadas las interfaces de comunicación

## 11.6. PRONÓSTICOS DEL PLAN

Se han definido los siguientes pronósticos a cerca de las compras del proyecto Taiyari:

Tabla 32. Pronósticos del Plan

	<b>Pronostico</b>	<b>Importancia</b>	<b>Fase del proyecto</b>
<b>1</b>	Velocidad del procesamiento de la información o datos por el número de usuarios conectados al sistema	Se debe considerar el procesamiento de los datos y la capacidad del canal de comunicación para minimizar los tiempos de retraso que pueda tener el proyecto por estos motivos	Planeación
<b>2</b>	Capacidad del canal de comunicaciones en la red organizativa		Planeación
<b>3</b>	Crecimiento en el tamaño de la base de datos	Para contar con el espacio adecuado en el almacenamiento de los datos y garantizar el historial de la información que se ha procesado	Planeación
<b>4</b>	Variabilidad de las divisas para las adquisiciones	Para presupuestar las compras, se requiere de estimar una tasa promedio o rango de incertidumbre de las divisas para contar con el suficiente dinero a la hora de comprar	Planeación

## 12. CONCLUSIONES

La realización del presente trabajo de grado nos permitió adquirir conocimientos indispensables sobre la gerencia de proyectos, con base en los lineamientos del PMBOK aplicando las nueve áreas del conocimiento. La comprensión y correcta aplicación de la guía ofrecida en cada una de estas áreas de conocimiento nos permitió realizar la planeación del proyecto en mención, teniendo en cuenta aspectos fundamentales como la aprobación del Acta de Constitución del mismo, identificación de Stakeholders, definición de alcance, tiempo, costo y calidad de los entregables, identificación de riesgos que amenazan o pueden ser aprovechables durante la implementación, manejo del recurso humano y adquisiciones requeridas, sumándole un completo plan de control y seguimiento para obtener como resultado un proyecto realizable para cualquier organización.

## BIBLIOGRAFÍA

Project Management Institute. A Guía de los Fundamentos para la Dirección de proyectos (guía del PMBOK). Curta Edición, 2008.

CASTRO BONILLA, Javier. Plan de proyecto aplicado al proceso de implantación de sistemas de información de Recursos Humanos. Trabajo de grado Especialización en Gerencia de Proyectos. Bogotá: Universidad Piloto de Colombia. Facultad de Ciencias Sociales y Empresariales. 2011.

BUITRAGO, Patricia, GALINDO, Héctor, RINCON, Fabio. Desarrollo de prototipo de sistema de alimentación eléctrica para los semáforos de la ciudad de Bogotá empleando energía solar. Trabajo de grado Especialización en Gerencia de Proyectos. Bogotá: Universidad Piloto de Colombia. Facultad de Ciencias Sociales y Empresariales. 2011.

SOTO, Anny, ORDOÑEZ, Sandra. Implementación mesa de ayuda TI. Trabajo de grado Especialización en Gerencia de Proyectos. Bogotá: Universidad Piloto de Colombia. Facultad de Ciencias Sociales y Empresariales. 2011.

WIKIPEDIA. Glosario. [en línea], [consultado el 15 de marzo de 2012]. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Portada>

## **ANEXOS**

## ANEXO A – PLAN DE GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Este documento contempla una breve descripción de qué se entiende como Gestión del Cambio organizacional y una propuesta de plan para que el Gerente del Proyecto implemente durante la ejecución del mismo, a través de un experto seleccionado en el mercado colombiano.

Se entiende la Gestión de Cambio organizacional como el proceso deliberadamente diseñado que mitigue los efectos no deseados de este mismo cambio y potencialice las posibilidades de crear futuro en la organización (procesos y cultura) y su gente (transformación personal). Todo cambio diseñado incluye la esperanza de un futuro mejor. Lo anterior, preservando la identidad y misión de la Organización, enfocada hacia nuevos horizontes.

Este proyecto generará un cambio organizacional derivado de un factor tecnológico (nueva herramienta para la aplicación y seguimiento a las evaluaciones del desempeño). En las organizaciones existen otros factores que derivan una gestión del cambio organizacional.

El gerente del proyecto se asesorará de un experto para alinear valores, actitudes y comportamientos de acuerdo con objetivos estratégicos de la organización y objetivo central del proyecto.

Existen dos palabras claves dentro del lenguaje de la Gestión del Cambio:

1. *Quiebres*: como una ruptura en los “pilotos automáticos”, en los que funcionan ciertos comportamientos, procesos, metodologías o prácticas de acción en la cotidianidad empresarial. La ventaja del término es que no está asociado con ningún juicio de valor, lo positivo o negativo del quiebre está en la mirada del observador de este.
2. *Transformación*: como un proceso *in-out*, que nace o emerge de los colaboradores de la organización en pos de un futuro mejor; los procesos de transformación implican estructuras profundas de los sistemas, procesos o cultura.

### Componentes del Cambio Organizacional

#### **Comunicación.**

Es el componente más importante del cambio organizacional y del cual se detallará para aplicación durante la implementación del proyecto.

Es un componente de doble vía: hablar y escuchar, en donde deben participar todos los colaboradores de la organización, ya que el proyecto impacta a toda la organización en todo sus niveles jerárquicos. Lo más importante de este

componente es la calidad, veracidad, motivacionalidad y oportunidad con la cual se maneje este proceso. Para ello, el gerente del proyecto y quien le apoye en este plan de gestión de cambio, serán los líderes de este proceso y deben tener en cuenta llevar a cabo durante el proyecto:

- Gestión de expectativas (comunicados previos, durante y al cierre de la implementación del proyecto)
- Talleres grupales con alta dirección
- Talleres gerenciales donde participan todos los colaboradores que dependen de la gerencia
- Talleres individuales con equipos de trabajo (jefe y sus colaboradores a cargo)
- Capacitación sobre el uso de la herramienta de software
- Introducir en la cultura organizacional nuevas normas aportadas por el cambio

### **Contención y despliegue emocional.**

Desde este componente se trabajan las emociones, los estados de ánimo, el clima que favorecerá u obstaculizará el proceso de cambio transformación. Este componente estará desarrollado a través de las actividades de comunicación que se ejecutarán durante el proyecto, vistas en el punto anterior.

**Capacitación y entrenamiento.** Una de las palancas clave de la confianza es precisamente la posesión del conocimiento o las competencias que habiliten a los integrantes del sistema en los nuevos desafíos que puede implicar el nuevo escenario. Este componente será definido y gestionado por la vicepresidencia de Gestión Humana, luego del cierre del proyecto, partiendo de los resultados que arrojen la aplicación de las evaluaciones del desempeño en toda la organización.

El vicepresidente de Gestión Humana y su equipo de trabajo directivo deberán definir:

- Líneas de carrera para los colaboradores de alto desempeño
- Medidas de compensación y bonificaciones
- Capacitación individual y grupal
- Medidas compensatorias no monetarias (por ejemplo, por cumplimiento de metas se entregarán bonos de regalo, bonos para compras o salidas en general para compartir con familiares y amigos)

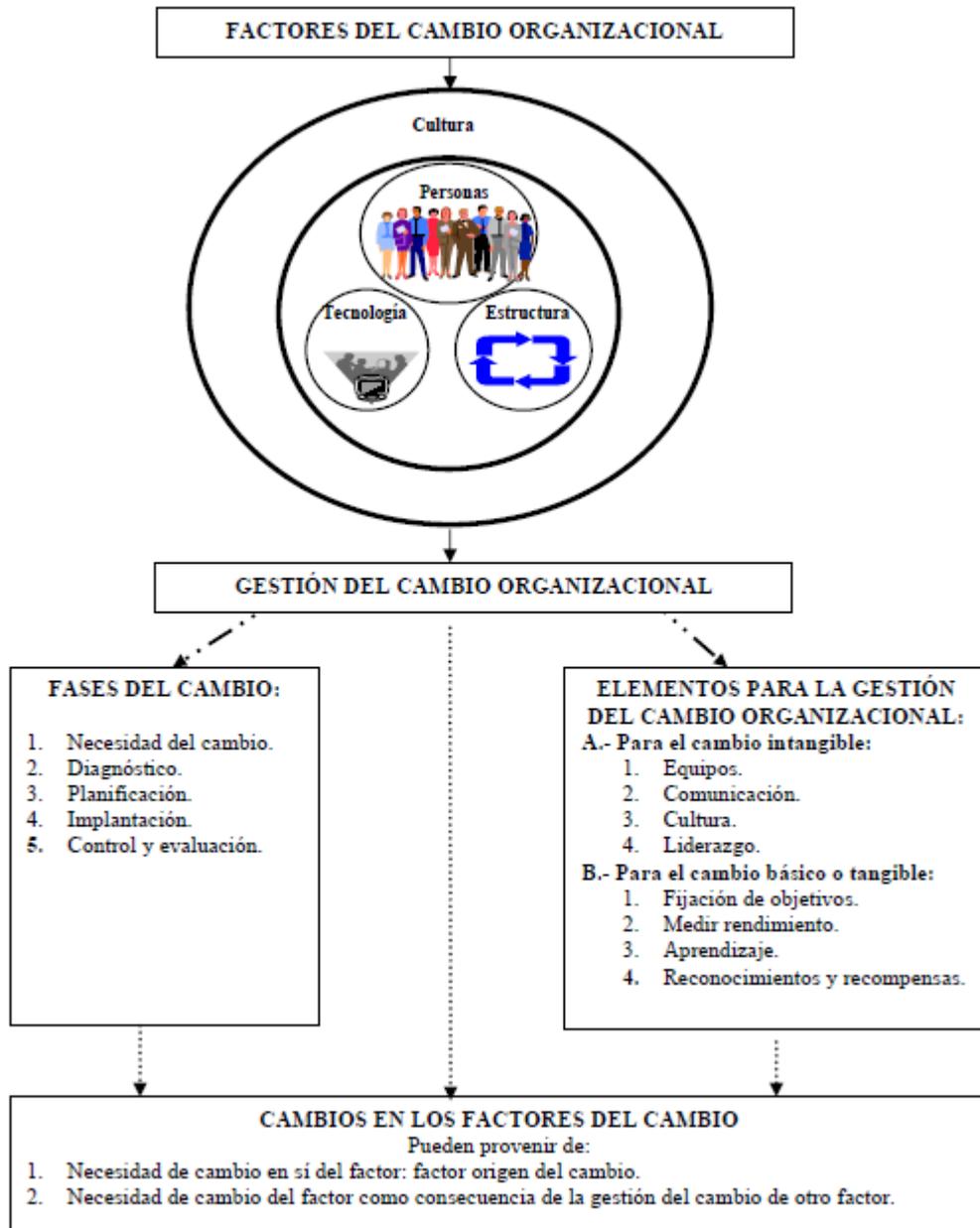
A continuación se presenta una relación de todos los componentes que se deben contemplar y definir para el éxito de la gestión del cambio durante el proyecto:



Para afianzar cuales son todos los componentes a tener en cuenta en la gestión del cambio organizacional, a continuación se presenta un modelo gráfico:

### **Modelo de Cambio organizacional y de gestión del cambio organizacional**

<sup>1</sup> Fuente bibliográfica: <http://www.santillana.com.ar/03/congresos/7/95.pdf>



2

El gerente del proyecto debe definir e implementar las fases del cambio, mencionadas en el gráfico anterior, con el apoyo del experto contratado.

La implementación del plan de Gestión del Cambio Organizacional, le aportará al proyecto los siguientes beneficios:

<sup>2</sup> Fuente bibliográfica:

<http://www.upct.es/~economia/PUBLIINO/MODELO%20PARA%20LA%20GESTION%20DEL%20CAMBIO.pdf>

- Facilitar el manejo del pensamiento de los colaboradores ante un posible rechazo del manejo de la herramienta.
- Minimizar los impactos negativos de la implementación del proyecto.
- Apoyar los periodos de prueba del uso de la herramienta.
- Concientización de la estrategia y visión organizacional

## **ANEXO B - PROCESO IMPLEMENTACIÓN DEL SOFTWARE**

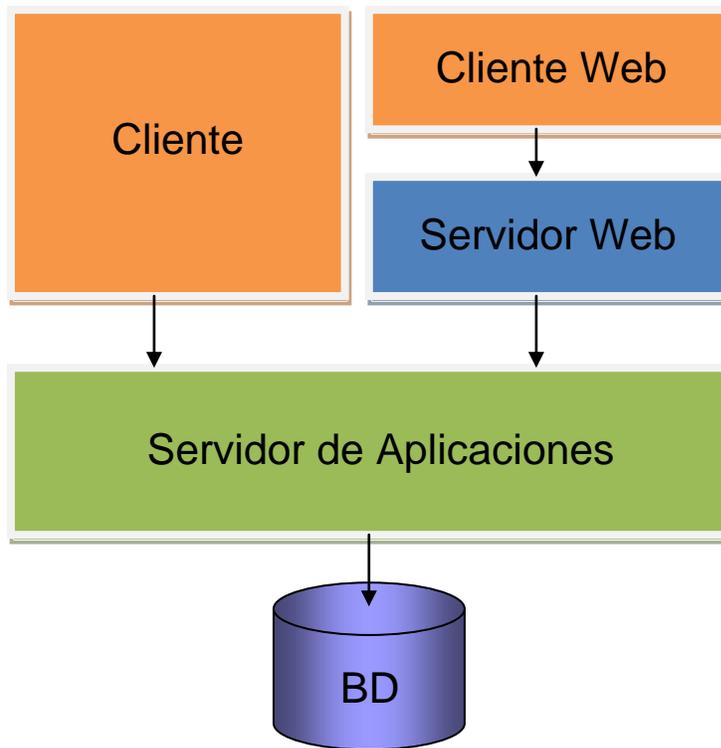
### **Objetivo**

El presente capítulo describe de manera general la arquitectura de la herramienta de “Evaluación de Desempeño por Competencias”, sus principales componentes, la función que cada uno de ellos cumple y los requerimientos de hardware que cada componente tiene.

La información contenida le servirá al gerente del proyecto para conocer sobre la instalación del software y la adquisición de equipos y componentes de hardware se requiere para una instalación.

### **Componentes de la arquitectura**

En el siguiente diagrama se muestran los diferentes componentes del sistema.



Componentes:

- **BD:** Base de datos donde el sistema almacena toda la información.
- **Servidor de aplicaciones:** Servidor que se encarga de ejecutar toda la lógica del negocio del sistema. Único comunicación entre la Base de Datos y los clientes.
- **Servidor Web:** Servidor encargado de atender las solicitudes al sistema desde clientes web.
- **Cliente:** Aplicación (Swing) cliente que permite al usuario acceder a las funcionalidades de configuración del sistema.
- **Cliente Web:** Aplicación (web) cliente que se conecta al sistema a través de una conexión a internet, y permite al usuario acceder al módulo de “Evaluación de Desempeño” y ejecutar la calificación por competencias sobre los colaboradores de la organización del sistema.

**Base de Datos**

La base de datos puede ser en cualquiera de los siguientes motores: Microsoft SQL Server, Oracle, Informix, DB2, Postgre SQL y Sybase. Dependiendo del motor, se deberá estimar el esfuerzo por adaptar store procedures y triggers utilizados en la solución a implementar.

- En este caso la base de datos será Oracle, versión 10g, no importa el sistema operativo ni si el mismo es de 32 o 64bits.
- En una instancia del servidor, se levantará un esquema con los objetos de la base de datos. Se deberán realizar sinónimos públicos para todos los componentes (tablas, vistas, secuencias, etc.)

Hardware,

- El recomendado por el fabricante.
- Disco, depende de la cantidad de datos históricos a importar.

Métricas para escalar:

- Se estiman unos 2 GB de espacio con un crecimiento de un 15% anual.

Los requerimientos de hardware dependen también de la cantidad de usuarios concurrentes.

### **Servidor de aplicaciones**

Ejecuta toda la lógica del negocio. El servidor de aplicaciones es el único que se conecta con la base de datos.

### **Servidor Web.**

Encargado de atender a todos los clientes que utilicen el sistema vía Web. Resuelve la presentación en la web, y transmite hacia el servidor de aplicaciones las peticiones realizadas por los clientes.

### Características:

- Windows Server 2003 o 2008
- Internet Information Services.
- Cliente Oracle Instalado con drivers ODBC y ADO y configurado para acceder a la instancia y esquema creado.

### Hardware:

- Memoria 2 GB o superior
- Procesador Múltiples cores, 2 GHz o superior
- Espacio de disco a ocupar por la aplicación (estimado): 500 MB.

### Cliente

Permite a los usuarios acceder a las funcionalidades del sistema, para ello utiliza el servidor de aplicaciones donde se realiza el procesamiento de la operación requerida por el usuario.

### Puesto de trabajo cliente/Servidor

- Microsoft Windows XP o superior
- Cliente Oracle Instalado con drivers ODBC y ADO y configurado para acceder a la instancia y esquema creado.

### Hardware:

- Pentium 4 1.6 GHz o superior
- Memoria 512 MB RAM o superior

### Cliente Web

Componente que permite a los usuarios ingresar al sistema mediante un navegador Web. La comunicación entre este cliente y el servidor web esta optimizada de modo

de minimizar la cantidad de datos que son transferidos y de optimizar el tiempo de respuesta el sistema.

#### Puesto de trabajo WEB

- Microsoft Internet Explorer 6 o superior

Hardware:

- Pentium 4 1.6 GHz o superior
- Memoria 512 MB RAM o superior

#### Requerimientos de conectividad

- **Cliente (escritorio)**

Ancho de banda mínimo: 100 Kbps (simétrico) entre equipo de cliente y Servidor

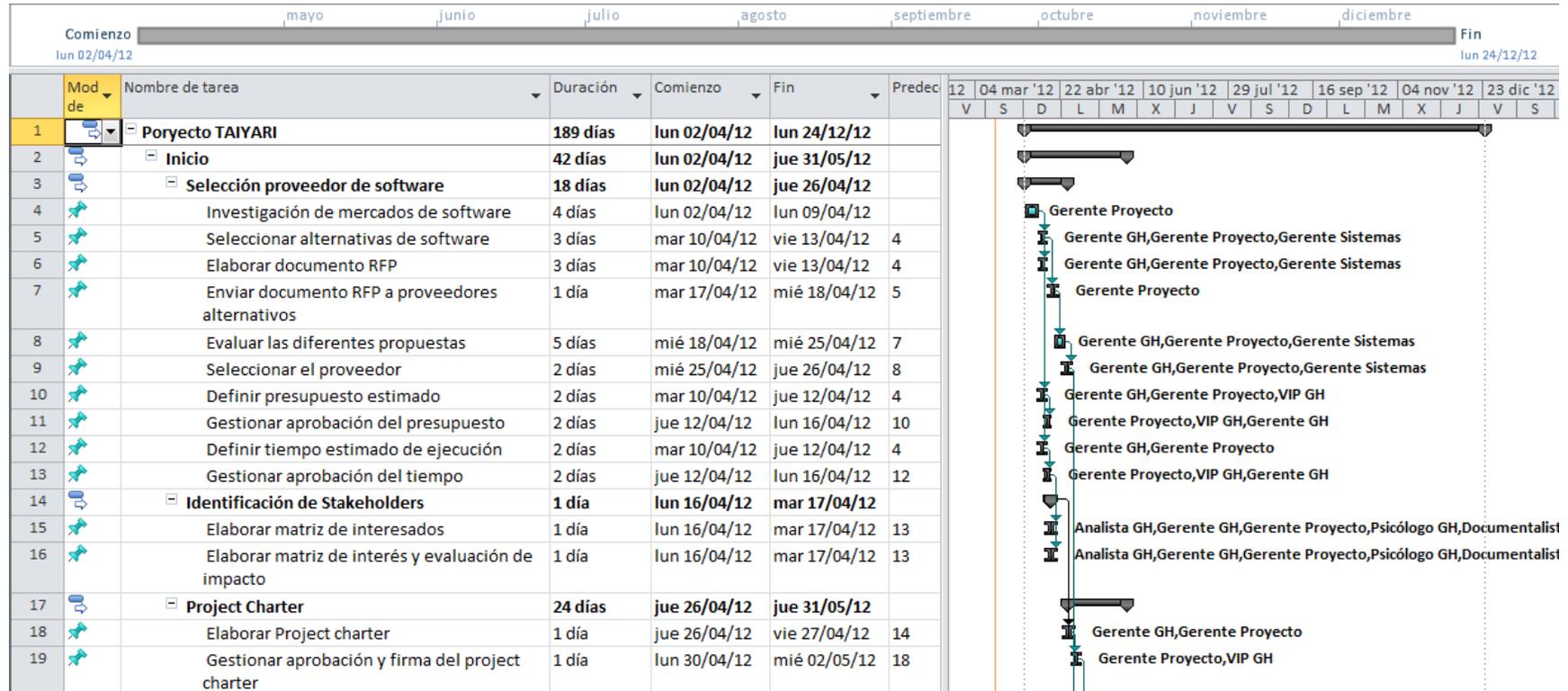
- **Cliente (escritorio) vía Terminal Server**

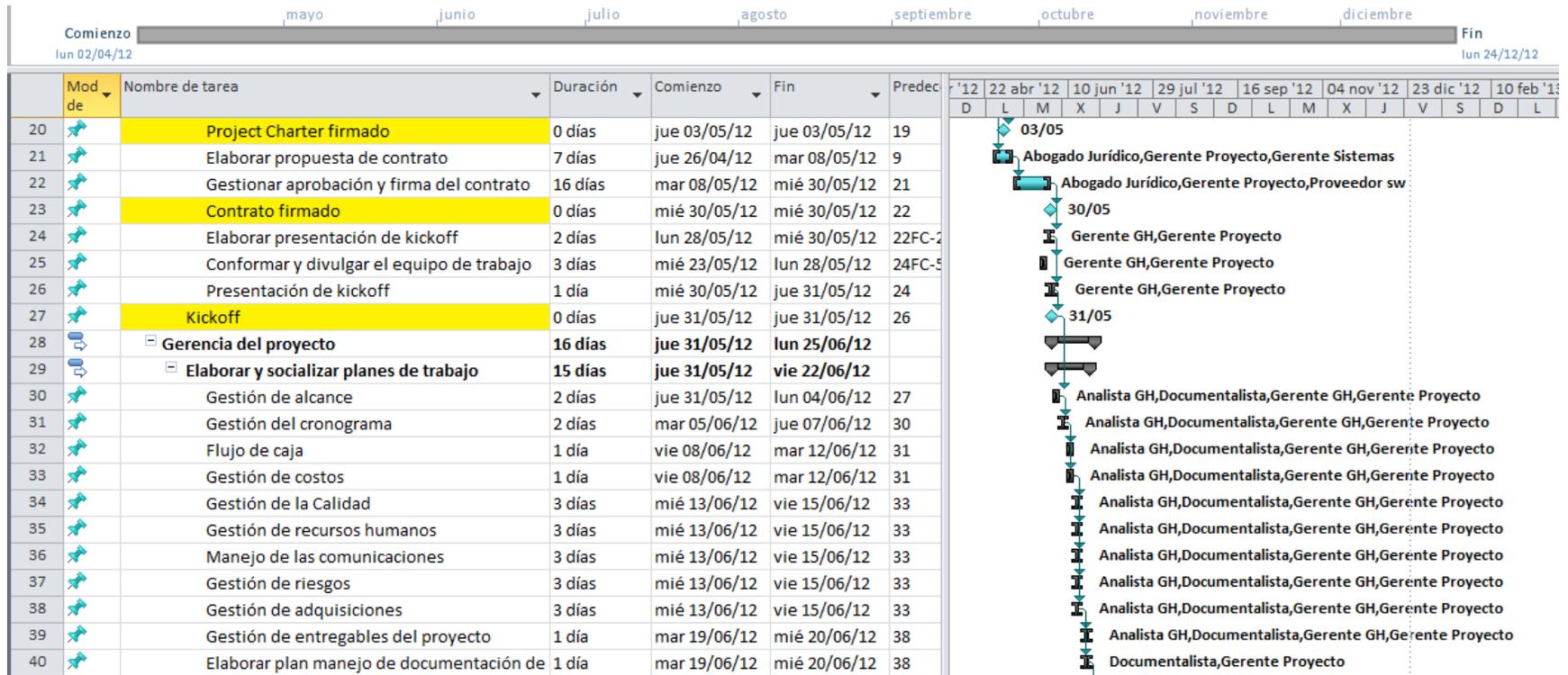
Ancho de banda mínimo: 35 Kbps (real) entre equipo de cliente y Servidor de Terminal Server

- **Cliente web**

Ancho de banda mínimo: 64 Kbps (real) entre equipo de cliente y Servidor Web

## ANEXO C - CRONOGRAMA DEL PROYECTO EN PROJECT

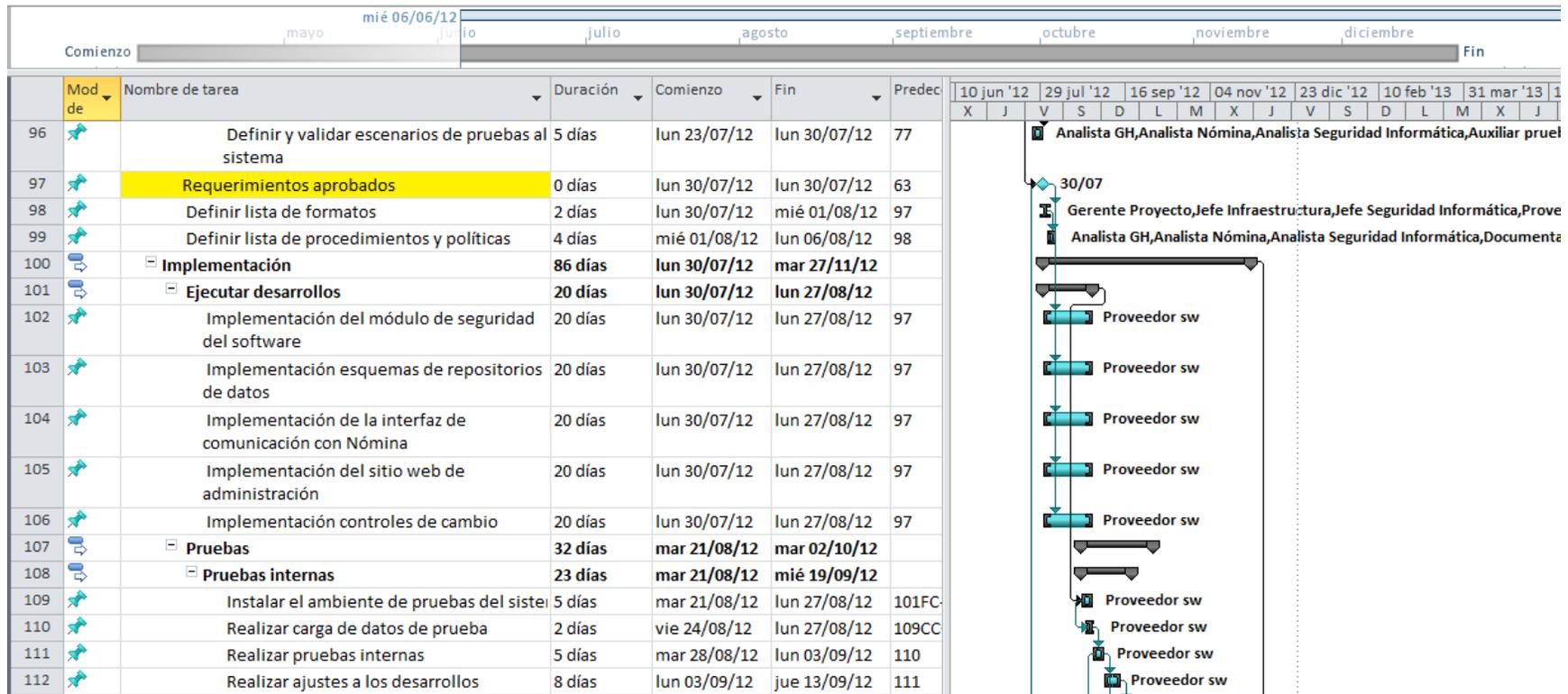


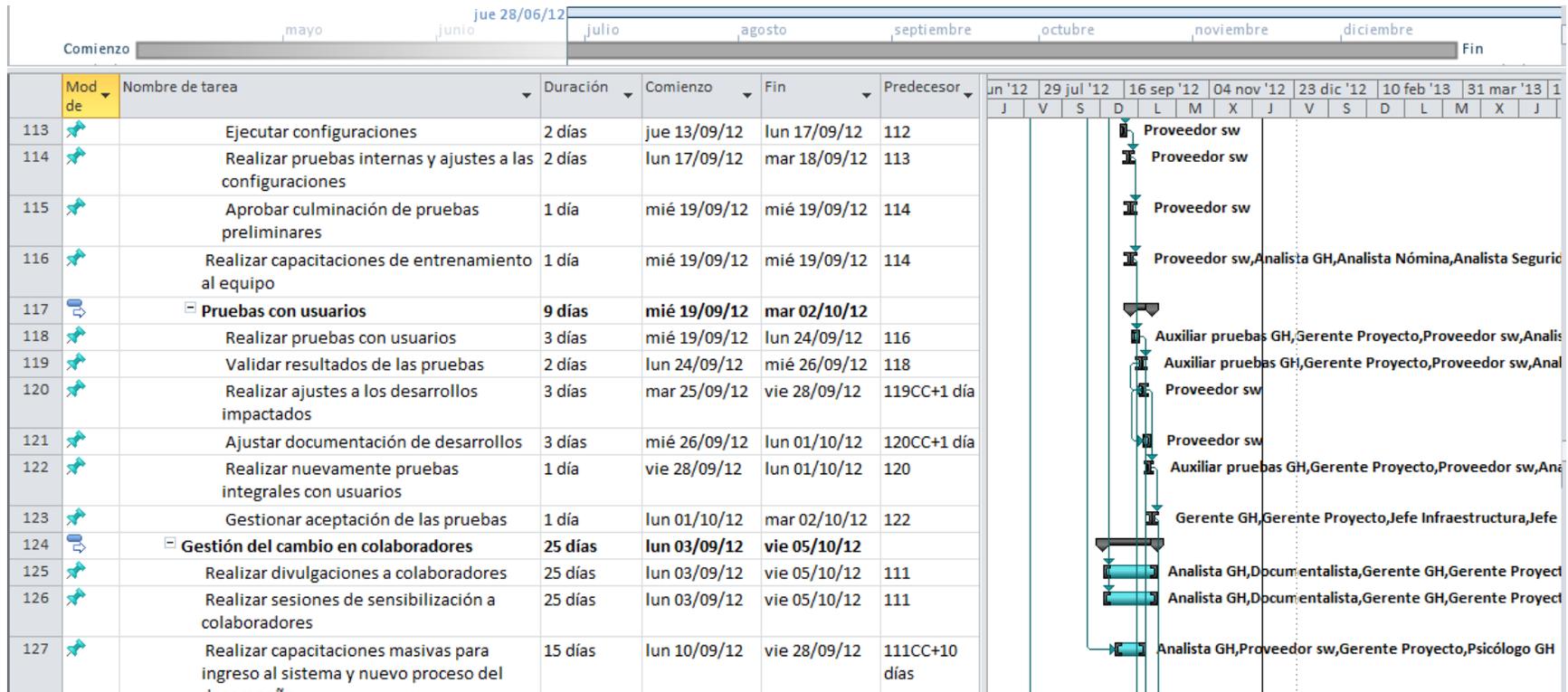


							mié 06/06/12															
							mayo		julio		agosto		septiembre		octubre		noviembre		diciembre		Fin	
Mod de	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predec																	
						10 jun '12	29 jul '12	16 sep '12	04 nov '12	23 dic '12	10 feb '13	31 mar '13										
						X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	
41	Aprobaciones de líneas base (Alcance, Tiem	2 días	mié 20/06/12	vie 22/06/12	40	Gerente GH, Gerente Proyecto, VIP GH																
42	Líneas base aprobadas	0 días	vie 22/06/12	vie 22/06/12	41	22/06																
43	Ejecutar líneas base	1 día	vie 22/06/12	lun 25/06/12		Gerente Proyecto																
44	de Alcance	1 día	vie 22/06/12	lun 25/06/12	42	Gerente Proyecto																
45	de Tiempo	1 día	vie 22/06/12	lun 25/06/12	42	Gerente Proyecto																
46	de Costos	1 día	vie 22/06/12	lun 25/06/12	42	Gerente Proyecto																
47	Planeación	11 días	lun 25/06/12	mar 10/07/12																		
48	Plan de gestión del cambio a colaboradores	6 días	lun 25/06/12	mié 04/07/12																		
49	Elaborar plan	3 días	lun 25/06/12	jue 28/06/12	43	Analista GH, Gerente GH, Gerente Proyecto, Psicólogo GH, Documentalista, Jefe Pul																
50	Aprobación del plan	2 días	jue 28/06/12	mar 03/07/12	49	Gerente GH, Gerente Proyecto, Jefe Publicidad																
51	Validar plan con VIP de Gestión Humana	1 día	mar 03/07/12	mié 04/07/12	50	Gerente GH, Gerente Proyecto, VIP GH																
52	Plan Gestión del cambio definido	0 días	mié 04/07/12	mié 04/07/12	51	04/07																
53	Elaborar lista de equipos informáticos	3 días	lun 25/06/12	jue 28/06/12	43	Gerente Proyecto, Jefe Infraestructura, Jefe Seguridad Informática, Proveedor sw																
54	Elaborar plan de capacitación a equipo implementador	2 días	jue 28/06/12	mar 03/07/12	53	Gerente Proyecto, Jefe Infraestructura, Jefe Seguridad Informática, Proveedor sw																
55	Plan evaluación del desempeño a colaborador	5 días	mié 04/07/12	mar 10/07/12																		
56	Elaborar plan de aplicación de evaluaciones	3 días	mié 04/07/12	lun 09/07/12	52	Analista GH, Gerente GH, Gerente Proyecto, Psicólogo GH, Proveedor sw, Docum																
57	Gestionar aprobación del plan de aplicación de evaluaciones	2 días	lun 09/07/12	mar 10/07/12	56	Gerente GH, Gerente Proyecto, VIP GH																
58	Plan de aplicación de evaluaciones del desempeño aprobado	0 días	mar 10/07/12	mar 10/07/12	57	10/07																

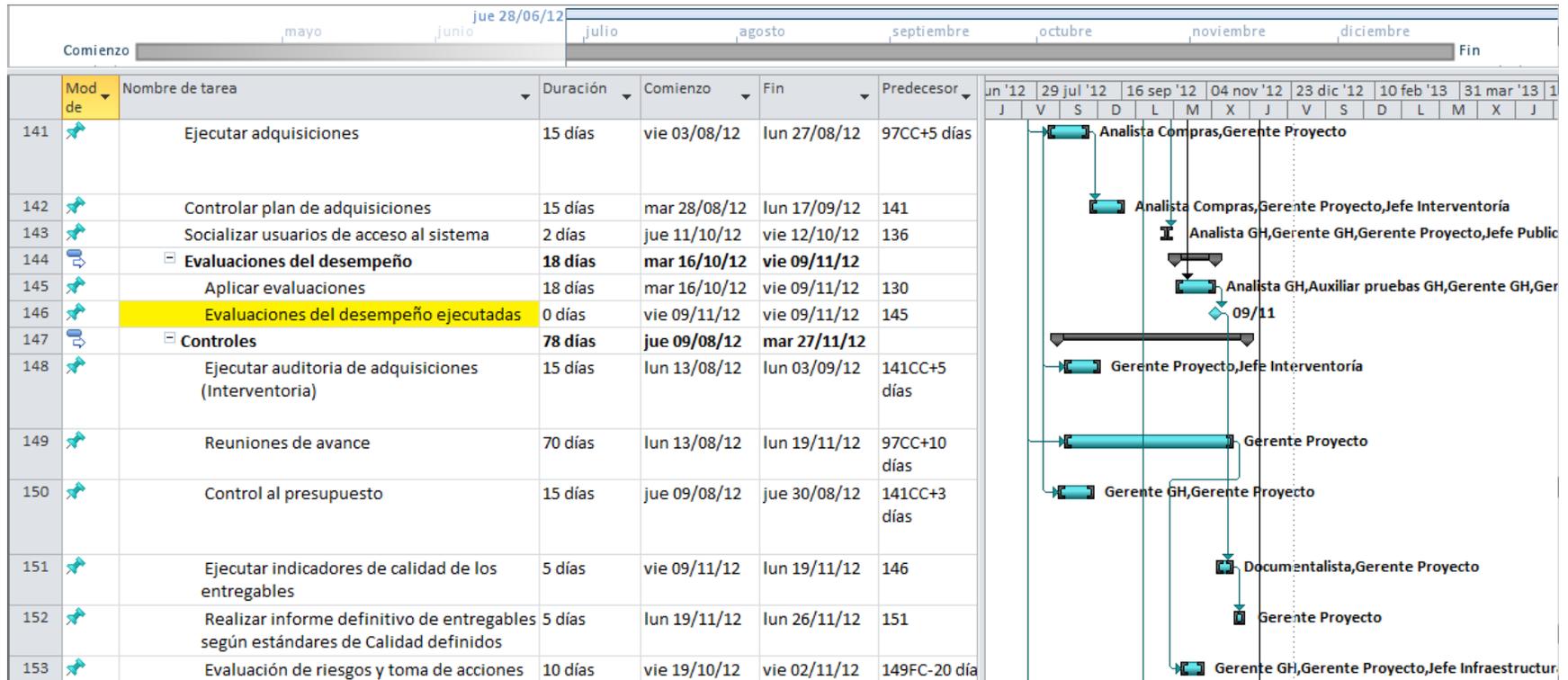


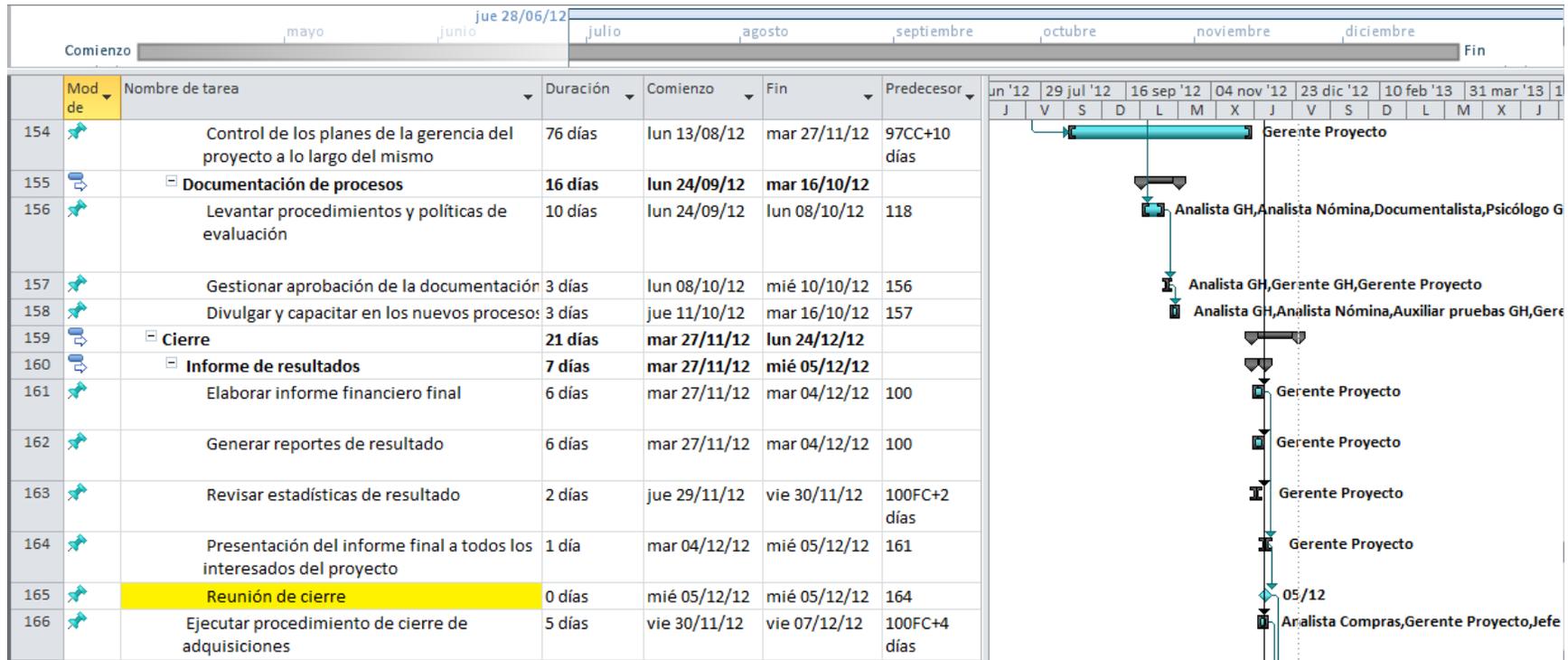
		Comienzo												Fin																		
		mié 06/06/12																														
		mayo				julio				agosto				septiembre				octubre				noviembre				diciembre						
Mod de	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predec	10 jun '12	29 jul '12	16 sep '12	04 nov '12	23 dic '12	10 feb '13	31 mar '13	1	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J			
77	[-] <b>Diseño de infraestructura</b>	14 días	mar 03/07/12	lun 23/07/12																												
78	Definir diseño	1 día	mié 18/07/12	jue 19/07/12	76																											
79	Gestionar aprobación del diseño	1 día	jue 19/07/12	lun 23/07/12	78																											
80	Definir diseño de seguridad informática	1 día	mié 18/07/12	jue 19/07/12	76																											
81	Gestionar aprobación del diseño de seguridad informática	1 día	jue 19/07/12	lun 23/07/12	80																											
82	<b>Diseño de infraestructura aprobado</b>	0 días	lun 23/07/12	lun 23/07/12	81																											
83	Definir reportes y consultas	3 días	jue 05/07/12	lun 09/07/12	54FC+																											
84	Gestionar aprobación de reportes y consu	2 días	mar 10/07/12	mié 11/07/12	83																											
85	[-] <b>Diseño de interfaz</b>	5 días	mar 03/07/12	mar 10/07/12																												
86	Definir diseño	3 días	mar 03/07/12	vie 06/07/12	54																											
87	Gestionar aprobación del diseño	2 días	vie 06/07/12	lun 09/07/12	86																											
88	<b>Diseño de Interfaz con Nómina aproba</b>	0 días	mar 10/07/12	mar 10/07/12	87																											
89	[-] <b>Otros requerimientos</b>	5 días	lun 23/07/12	lun 30/07/12																												
90	Definir esquema de soporte	2 días	lun 23/07/12	mié 25/07/12	77																											
91	Gestionar aprobación del esquema de so	2 días	mié 25/07/12	vie 27/07/12	90																											
92	Definir esquema de gestión de las no conformidades	2 días	lun 23/07/12	mié 25/07/12	77																											
93	Gestionar aprobación del esquema de las no conformidades	2 días	mié 25/07/12	vie 27/07/12	92																											
94	Definir perfiles de usuario	4 días	lun 23/07/12	vie 27/07/12	77																											
95	Gestionar aprobación de los perfiles de	1 día	vie 27/07/12	lun 30/07/12	94																											





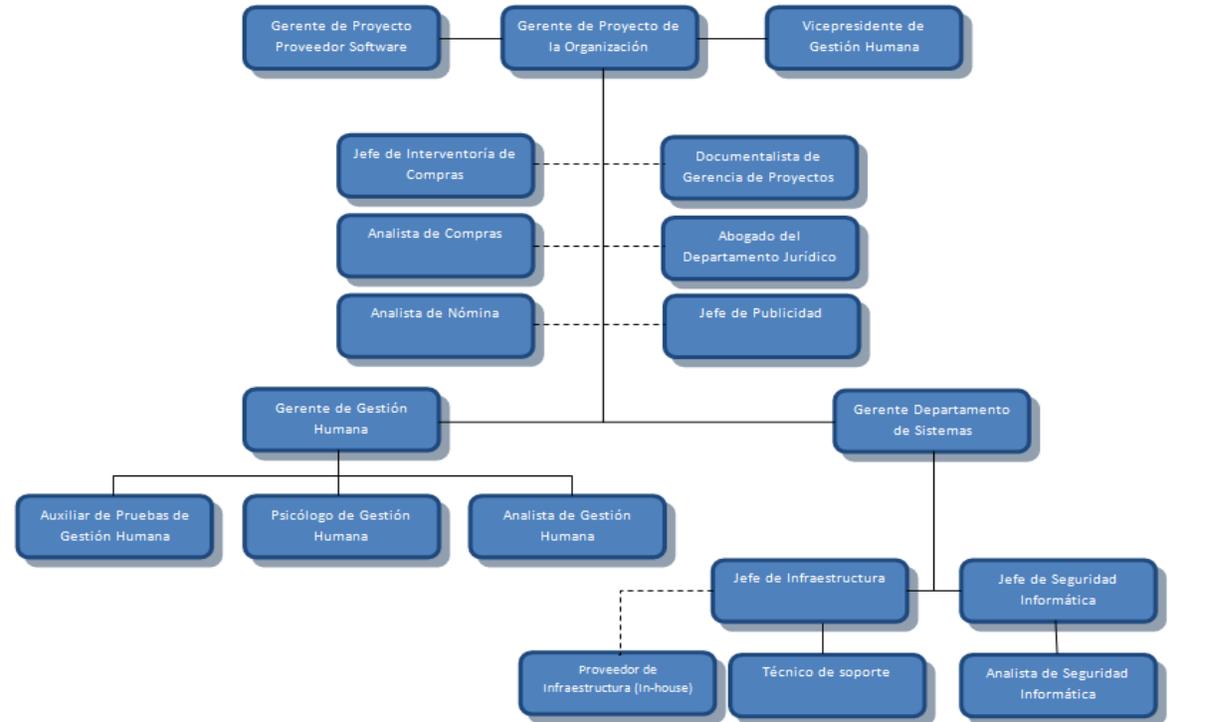








## ANEXO D - ORGANIGRAMA DEL PROYECTO



## FORMATO DE CONFORMACIÓN DE INTEGRANTES DEL PROYECTO

### FORMATO DE CONTROL DE CAMBIO

**Nro. Control de Cambio**

**Fecha de Realización**

#### IDENTIFICACION DEL CONTROL DE CAMBIO

**Descripción de la modificación**

**Justificación de la modificación**

**Riesgos de no ser aprobada la modificación**

**Alternativas de operación sin la implementación de la modificación**

**Fechas estimadas de implementación**

#### ESPACIO EXCLUSIVO PARA EL SPONSOR

**El cambio es:**

Aceptado

Rechazado

Aplazado

#### OBSERVACIONES

#### FIRMAS

**Realizado Por :**

**Revisado Por:**

**Aprobado Por:**



<b>2.1</b>	<b><i>Pruebas Integrales con usuarios</i></b>								
2.1.1	Inicio Sesión								
2.1.2	Administración de Evaluaciones								
2.1.3	Administración de Datos de Personal								
2.1.4	Proceso de Calificación de Evaluación								
2.1.5	Administración del Módulo de seguridad								
	<b>Responsable</b>	<b>Ejecutado Por</b>			<b>Revisado Por</b>			<b>Aprobado Por</b>	







**TEMAS TRATADOS**

---

---

---

---

---

---

---

---

**COMPROMISOS GENERADOS**

ASUNTO	RESPONSABLE	FECHA DE CUMPLIMIENTO



## FORMATO CONTROL DE ENTREGABLES

 FORMATO

**CONTROL DE ENTREGABLES DEL PROYECTO**

LIDER DE PROYECTO \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_

ENTREGABLE	% AVANCE	CONTROL CALIDAD	OBSERVACIONES

REVISO \_\_\_\_\_ APROBO \_\_\_\_\_  
ROL \_\_\_\_\_ ROL \_\_\_\_\_  
TAREAS \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



## FORMATO CONTROL DE LÍNEAS BASE DEL PROYECTO



FORMATO PTAI-Q-ENT-03

**CONTROL DE LINEAS BASE DEL PROYECTO**

LIDER DE PROYECTO \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_

ENTREGABLE	% AVANCE REAL	% AVANCE SIPDT	DESVIACION	OBSERVACIONES
TIEMPO				
PRESUPUESTO				
ALCANCE				

REVISO \_\_\_\_\_ APROBO \_\_\_\_\_

COMPROMISOS GENERADOS		
ASUNTO	RESPONSABLE	FECHA DE CUMPLIMIENTO

## FORMATO DE RECEPCION Y ACEPTACION DE ENTREGABLES

### FORMATO DE RECEPCIÓN Y ACEPTACIÓN DE ENTREGABLES

#### 1. Detalle Acta

Fecha:

Acta No.:

Proyecto:

Entregable:

#### 2. Descripción del Entregable

Aceptación de los documentos que describen las especificaciones y requerimientos definidos por el cliente para la \_\_\_\_\_ Fase del Proyecto, y que serán implementadas en la aplicación. Los módulos/entregables aceptados son:

#### 3. Criterios de Aceptación

1. DE CONTENIDO: Los documentos presentan de manera detallada los requerimientos del cliente ajustados en cada uno de los MÓDULOS y FUNCIONALIDADES de la aplicación.
2. DE COMPLETITUD: Todos los requerimientos y observaciones realizados por el cliente se encuentran relacionados en los documentos.
3. DE COMPRENSIÓN: Los documentos fueron revisados, comprendidos y aceptados por los líderes funcionales del cliente.

#### 4. Recepción Provisional del Cliente

Fecha  
Observaciones:

Realizadas Por:

#### 4.1.Observaciones del cliente

#### 5. Recepción Definitiva

Fecha:

Realizada Por:

Confirmo, en nombre de **EL CLIENTE.**, la recepción y aprobación definitiva del entregable indicado en el presente documento.

**RECEPCION Y APROBACIÓN DEFINITIVA POR(S)**

Nombre	Firma	Rol
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

*Elaborado por:* \_\_\_\_\_

IDENTIFICACION DE RIESGOS

ITEM	ASPECTOS	NIVEL	RIESGO	TIPO	PROBABILIDAD	AMENAZA	OPORTUNIDAD	IMPACTO	RESPUESTA	PLAN	COSTO	TIEMPO	ALCANCE	FRECUENCIA DE REVISION	PUNTO DE CONTROL	ESTRATEGIA
1	TECNICOS	COMPLEJIDAD E INTERFACES	Incompatibilidad de las interfaces del software con la plataforma de nómina	Negativo	0,5	0,3	0,2	RIESGO BAJO	EQUIPO DE INFORMATICA DE LA COMPAÑIA DEBE AYUDAR A GARANTIZAR LA INTEGRACION	SE DEBE <b>CONTRATAR</b> CON UN INGENIERO EXPERTO LA INTEGRACIÓN, ACOMPAÑADO DE UN MIEMBRO DEL EQUIPO DE INFORMATICA DE LA COMPAÑIA, UNA VEZ EL SOFTWARE SEA ADQUIRIDO	\$ 3.000.000,00	5 DIAS	NO	AL INICIO	QUE REMITAN LAS ESPECIFICACIONES TÉCNICAS DEL PRODUCTO CUANDO EL PROVEEDOR ENTREGUE EL SOFTWARE	EVITAR
2	TECNICOS	COMPLEJIDAD E INTERFACES	Infraestructura de comunicaciones no cumple con los requisitos de demanda de accesos.	Negativo	0,7	0,7	0,1	RIESGO MEDIO	ESTRUCTURAR Y PROBAR LA INFRAESTRUCTURA DE COMUNICACIONES,	PRACTICAR UNA <b>PRUEBA OPERATIVA</b> PARA GARANTIZAR LA CONFIABILIDAD DEL SISTEMA UN MES ANTES DE PROBAR EL PROTOTIPO	\$ 10.000.000,00	30 DIAS	NO	AL INICIO	CONTRATAR LA REALIZACION DE LA PRUEBA OPERATIVA AL INICIAR EL PROYECTO, DE LA TOTALIDAD DE LA INFRAESTRUCTURA PARA VERIFICAR LOS PARAMETROS MAS IMPORTANTES DE CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO, ANCHO DE BANDA, CAPACIDAD ELECTRICA	EVITAR
3	TECNICOS	REQUERIMIENTOS	Sistema de almacenamiento con capacidad insuficiente.	Negativo	0,7	0,7	0,3	RIESGO MEDIO	PROBAR LA INFRAESTRUCTURA DE ALMACENAMIENTO	PRACTICAR UNA <b>PRUEBA OPERATIVA</b> PARA GARANTIZAR LA CONFIABILIDAD DEL SISTEMA UN MES ANTES DE PROBAR EL PROTOTIPO	\$ 1.000.000,00	5 DIAS	NO	AL INICIO	ASEGURAR LOS REQUERIMIENTOS PROPIOS DEL PROYECTO UN MES ANTES DE LA PRUEBA DEL PROTOTIPO	EVITAR
4	TECNICOS	TECNOLOGIA	Sistema de almacenamiento puede sufrir daños físicos y se pueden perder los datos almacenados.	Negativo	0,2	0,3	0,3	RIESGO MEDIO	LA INFRAESTRUCTURA DEL PROYECTO DEBE ATENDER LOS LINEAMIENTOS DE LA COMPAÑIA EN ESTA MATERIA	UN MIEMBRO DEL EQUIPO DE INFORMATICA DE LA COMPAÑIA DEBE ACOMPAÑAR AL EQUIPO DEL PROYECTO PARA GARANTIZAR QUE LA INFRAESTRUCTURA <b>POSEA LA DEBIDA PROTECCION</b>	\$ 5.000.000,00	60 DIAS	NO	AL INICIO	ASEGURAR LOS REQUERIMIENTOS PROPIOS DEL PROYECTO UN MES ANTES DE LA PRUEBA DEL PROTOTIPO	EVITAR

5	TECNICOS	TECNOLOGIA	Herramienta de software no cumple estándares tecnológicos para ser implementada en el sistema.	Negativo	0,6	0,6	0,2	RIESGO ALTO	QUE EL EQUIPO DE SISTEMAS DE LA COMPAÑÍA Y EL EXPERTO VERIFIQUEN EN EL MERCADO O EN OTRAS EMPRESAS LOS ESTANDARES TECNOLOGICOS PARA GARANTIZAR QUE EN NUESTRO CASO SE PUEDA IMPLEMENTAR	ASEGURAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS ESPECIFICACIONES TECNICAS AL MOMENTO DE LA COMPRA, HACERLE SEGUIMIENTO HASTA GARANTIZAR LA OPERACIÓN DEL PROTOTIPO	\$ 150.000.000,00	60 DIAS	NO	AL INICIO	ASEGURAR LOS REQUERIMIENTOS PROPIOS DEL PROYECTO UN MES ANTES DE LA PRUEBA DEL PROTOTIPO	EVITAR
6	TECNICOS	REQUERIMIENTOS	Insuficientes terminales para que los colaboradores presenten la evaluación.	Negativo	0,2	0,2	0,5	RIESGO ALTO	AL MOMENTO DE EVALUAR LA INFRAESTRUCTURA REQUERIDA DEBEN TENER EN CUENTA LAS TERMINALES, CARACTERISTICAS, ESPECIFICACIONES TECNICAS Y SU CONECTIVIDAD	CUANDO SE CONTRATE LA ADECUACIÓN DE LA RED E INFRAESTRUCTURA SE DEBEN INCLUIR LAS TERMINALES REQUERIDAS	\$ 30.000.000,00	30 DIAS	NO	AL INICIO	ASEGURAR LOS REQUERIMIENTOS PROPIOS DEL PROYECTO UN MES ANTES DE LA PRUEBA DEL PROTOTIPO	EVITAR
7	TECNICOS	CALIDAD	Los formatos de las evaluaciones no fueron avalados por el equipo de Gestión Humana de la organización.	Negativo	0,7	0,3	0,5	RIESGO BAJO	UN MIEMBRO DEL EQUIPO DE CALIDAD DE LA COMPAÑÍA DEBE ESTAR PRESENTE DESDE EL INICIO PARA QUE APORTE LOS PROCEDIMIENTOS, FORMATOS Y DEMAS ACERVOS DE LA COMPAÑÍA PARA QUE SEAN IMPLEMENTADOS EN CADA UNO DE LOS DOCUMENTOS ENTREGABLES POR LOS MIEMBROS DEL EQUIPO DEL PROYECTO	DESDE EL INICIO Y HASTA EL FINAL DEL PROYECTO	NO	5 DIAS	NO	MENSUAL	ASEGURAR LOS REQUERIMIENTOS PROPIOS DEL PROYECTO UN MES ANTES DE LA PRUEBA DEL PROTOTIPO	MITIGAR
8	TECNICOS	DESEMPEÑO Y CONFIABILIDAD	Servidores de datos comprados no son de alto desempeño.	Negativo	0,7	0,7	0,2	RIESGO ALTO	QUE EL EQUIPO DE SISTEMAS DE LA COMPAÑÍA Y EL EXPERTO VERIFIQUEN EN EL MERCADO O EN OTRAS EMPRESAS LOS ESTANDARES TECNOLOGICOS DE DESEMPEÑO PARA GARANTIZAR QUE EN NUESTRO CASO CUMPLAN CON LOS REQUERIMIENTOS	ASEGURAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS ESPECIFICACIONES TECNICAS AL MOMENTO DE LA COMPRA, HACERLE SEGUIMIENTO HASTA QUE SE PRUEBEN Y SEAN RECIBIDOS LOS EQUIPOS SERVIDORES	\$ 50.000.000,00	60 DIAS	NO	AL INICIO	ASEGURAR LOS REQUERIMIENTOS PROPIOS DEL PROYECTO UN MES ANTES DE LA PRUEBA DEL PROTOTIPO	EVITAR

9	TECNICOS	TECNOLOGIA	El Sistema de almacenamiento de datos no cumple con los estándares de seguridad.	Negativo	0,7	0,7	0,5	RIESGO MEDIO	QUE EL EQUIPO DE SISTEMAS (SEGURIDAD INFORMATICA) DE LA COMPAÑIA Y EL EXPERTO VERIFIQUEN EN EL MERCADO O EN OTRAS EMPRESAS LOS ESTANDARES TECNOLOGICOS DE SEGURIDAD PARA GARANTIZAR QUE EN NUESTRO CASO SE PUEDA IMPLEMENTAR	ASEGURAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS ESPECIFICACIONES TECNICAS AL MOMENTO DE LA COMPRA HASTA QUE LOS EQUIPOS DE ALMACENAMIENTO SEAN PROBADOS Y RECIBIDOS	\$ 10.000.000,00	30 DIAS	NO	AL INICIO	ASEGURAR LOS REQUERIMIENTOS PROPIOS DEL PROYECTO UN MES ANTES DE LA PRUEBA DEL PROTOTIPO	EVITAR
10	EXTERNOS	SUBCONTRATISTAS Y PROVEEDORES	Personal de la implementación sin la experiencia específica en el tema (experiencia en áreas diferentes).	Negativo	0,8	0,8	0,2	RIESGO MEDIO	EL EXPERTO Y EL PROVEEDOR DE DESARROLLO E IMPLEMENTACION DEBEN GARANTIZAR QUE EL PERSONAL TENGA LA EXPERIENCIA REQUERIDA EN EL TEMA	ASEGURAR EN LOS PLIEGOS DE CONDICIONES LA SOLICITUD DE ESTE TIPO DE PERSONAL, DESDE EL INICIO DEL PROYECTO Y HASTA GARANTIZAR LA OPERACIÓN DEL PROTOTIPO	\$ 15.000.000,00	45 DIAS	NO	AL INICIO	EN EL CONTRATO SE DEBE ASEGURAR LA EXPERIENCIA PROFESIONAL REQUERIDA DEL EQUIPO DEL PROYECTO DE DESARROLLO UNA SEMANA DESPUES QUE EL PROVEEDOR TENGA LA ORDEN DE COMPRA DEL SOFTWARE	EVITAR
11	EXTERNOS	CLIENTE	Cambio del patrocinador del proyecto.	Negativo	0,3	0,3	0,5	RIESGO BAJO	CUMPLIR CON LA ALINEACION ESTRATEGICA DE LA COMPAÑIA	AL INICIO DEL PROYECTO SE DEBEN BLINDAR LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO	NO	5 DIAS	NO	MENSUAL	ASEGURAR DESDE EL INICIO DEL PROYECTO LA ALINEACION CON LOS OBJETIVOS DE LA COMPAÑIA	MITIGAR
12	EXTERNOS	SUBCONTRATISTAS Y PROVEEDORES	Poco acompañamiento del Proveedor del software.	Negativo	0,5	0,6	0,3	RIESGO MEDIO	CONTRATAR CON UNA EMPRESA RECONOCIDA, QUE ESTE EN NUESTRA BASE DE DATOS, QUE TENGA LA EXPERIENCIA, CAPACIDAD ECONOMICA Y TECNICA PARA CUMPLIR CON EL OBJETIVO DEL PROYECTO, GARANTICE CONTAR CON UNA EMPRESA LOCAL QUE PUEDA GARANTIZAR EN TODO MOMENTO EL SOPORTE	ASEGURAR EN LOS PLIEGOS DE CONDICIONES EL ACOMPAÑAMIENTO Y AL MOMENTO DE LA SELECCIÓN DEL PROVEEDOR DEL SOFTWARE	\$ 20.000.000,00	45 DIAS	NO	MENSUAL	EN EL CONTRATO SE DEBE ASEGURAR MEDIANTE CLAUSULA EL ACOMPAÑAMIENTO AL EQUIPO DEL PROYECTO DE DESARROLLO UNA VEZ EL PROVEEDOR ENTREGUE EL SOFTWARE	TRANSFERIR

13	EXTERNOS	SUBCONTRATISTAS Y PROVEEDORES	Incumplimiento de entregas de parte del Outsourcing de Infraestructura (Redes, Equipos e Infraestructura).	Negativo	0,6	0,6	0,5	RIESGO ALTO	CONTRATAR CON UNA EMPRESA RECONOCIDA, QUE ESTE EN NUESTRA BASE DE DATOS Y QUE TENGA LA EXPERIENCIA, CAPACIDAD ECONOMICA Y TECNICA PARA CUMPLIR CON LAS ENTREGAS	ASEGURAR EN LOS PLIEGOS DE CONDICIONES Y ESPECIFICACIONES TECNICAS EL CUMPLIMIENTO DE ESTE REQUISITO POR PARTE DEL CONTRATISTA, UNA VEZ SE TENGA EL DIAGNOSTICO DE LA INFRAESTRUCTURA	\$ 30.000.000,00	30 DIAS	NO	MENSUAL	EN EL CONTRATO SE DEBE ASEGURAR MEDIANTE CLAUSULA LAS BONIFICACIONES POR CULMINAR LAS OBRAS ANTES DE TIEMPO PROGRAMADO	TRANSFERIR
14	ORGANIZACIONAL	RECURSOS	Diagnóstico realizado es diferente del pensamiento estratégico del patrocinador del proyecto.	Negativo	0,6	0,3	0,3	RIESGO BAJO	VALIDAR EL DIAGNOSTICO CON EL PATROCINADOR PARA LLEGAR A UN ACUERDO	UNA VEZ DE TENGA EL DIA	NO	15 DIAS	NO	MENSUAL	ASEGURAR DESDE EL INICIO DEL PROYECTO LA ALINEACION CON LOS OBJETIVOS DE LA COMPAÑIA	EVITAR
15	ORGANIZACIONAL	DEPENDENCIAS DEL PROYECTO	Alta rotación del Personal del equipo	Negativo	0,5	0,7	0,3	RIESGO MEDIO	GARANTIZAR EL PERSONAL IDONEO, CON EXPERIENCIA Y MENOS CARGADO LABORALMENTE	AL MOMENTO DE LA SOLICITUD DEL EQUIPO DEL PROYECTO, DEBEN DE FIJAR LAS REGLAS DE LA CONFORMACION DEL EQUIPO.	\$ 18.000.000,00	30 DIAS	NO	MENSUAL	ASEGURAR EN LOS CONTRATOS DEL PERSONAL LA DEDICACION EXCLUSIVA DEL PERSONAL A LA EJECUCION DEL PROYECTO	TRANSFERIR
16	ORGANIZACIONAL	DEPENDENCIAS DEL PROYECTO	Rechazo de los colaboradores para presentar la evaluación.	Negativo	0,6	0,6	0,3	RIESGO MEDIO	TENER UN PLAN DE DIVULGACION POR PARTE DE RECURSOS HUMANOS QUE AYUDE A IMPULSAR EL PROYECTO AL INTERIOR DE LOS TRABAJADORES PARA QUE PROMUEVA LA PRESENTACION DE LA EVALUACION, MOSTRANDOLE LOS BENEFICIOS	DESDE EL INICIO DEL PROYECTO Y HASTA QUE SE GARANTICE LA SENSIBILIDAD DE PARTE DE LOS COLABORADORES POR PRESENTAR LA EVALUACION	\$ 30.000.000,00	30 DIAS	NO	MENSUAL	ASEGURAR LA DIVULGACION Y ACEPTACION DEL 100% DE LOS COLABORADORES UN MES ANTES DE LA PRUEBA DEL PROTOTIPO	MITIGAR
17	ORGANIZACIONAL	DEPENDENCIAS DEL PROYECTO	Información de los colaboradores desactualizada desde la base de datos de nómina.	Negativo	0,4	0,2	0,3	RIESGO BAJO	ASEGURAR QUE LA INFORMACION RECIBIDA SEA LA ULTIMA EN EL SISTEMA	AL INICIO DEL PROYECTO Y HASTA EL MOMENTO DE LA PRESENTACIÓN DE LA EVALUACION, DEBE ESTAR PRESENTE EN EL EQUIPO DEL PROYECTO ALGUIEN DE RECURSOS HUMANOS QUE GARANTICE SU VERACIDAD	NO	5 DIAS	NO	MENSUAL	ASEGURAR LA ENTREGA DE LA LISTA MAS ACTUAL DE LOS COLABORADORES DE LA COMPAÑIA	EVITAR

18	ORGANIZACIONAL	RECURSOS	No se estructuró adecuadamente el plan de divulgación y gestión del cambio hacia los colaboradores.	Negativo	0,6	0,6	0,2	RIESGO ALTO	EVALUAR EL PROPOSITO DEL PROYECTO POR MEDIO DE CAMPAÑAS PUBLICITARIAS QUE NO SOLO PROMUEVAN, SINO QUE ESTRUCTUREN EL PENSAMIENTO DE LOS COLABORADORES HACIA LA EVALUACION	DESDE EL INICIO DEL PROYECTO Y HASTA QUE SE GARANTICE LA SENSIBILIDAD DE PARTE DE LOS COLABORADORES POR PRESENTAR LA EVALUACION	\$ 30.000.000,00	30 DIAS	NO	MENSUAL	ASEGURAR QUE EL PLAN DE DIVULGACION ESTE DIFUNDIDO AL 100% UN MES ANTES DE LA PRUEBA DEL PROTOTIPO	MITIGAR
19	ORGANIZACIONAL	PRIORIDADES	Proyecto modelo aplicado a nivel nacional en las empresas para gestión del desempeño, para mejorar los niveles de productividad y reducir los costos de producción.	Positivo	0,3	0,1	0,6	RIESGO BAJO	TENER UN PROYECTO MUY BIEN ESTRUCTURADO, CON OBJETIVOS MUY CLAROS EN DESEMPEÑO DE COLABORADORES	EL PROYECTO SOLO SE ENCARGA DE LA EVALUACION	NO	NO	NO	MENSUAL	UNA VEZ SE HAGA LA PRUEBA DEL PROTOTIPO ASEGURAR QUE EL PROYECTO PUEDA PRESENTAR LOS REPORTES MAS COMPLETOS.	ACEPTAR
20	ENCIA DE PROYEC	ESTIMACION	No se tienen en cuenta las reservas económicas para atender las consecuencias de la materialización de los riesgos.	Negativo	0,5	0,6	0,2	RIESGO ALTO	REVISAR BIEN EL LI	EVALUAR SU IMPACTO EC	\$ 400.000.000,00	NO	NO	AL INICIO	REUNIR EL EQUIPO DEL PROYECTO PARA GARANTIZAR LA EVALUACION DE LOS RIESGOS	MITIGAR
21	ENCIA DE PROYEC	ESTIMACION	No se tienen en cuenta los tiempos que se requiere para atender la respuesta a los riesgos materializados.	Negativo	0,5	0,6	0,2	RIESGO MEDIO	REVISAR BIEN EL LI	EVALUAR SU IMPACTO EN	NO	180 DIAS	NO	AL INICIO	REUNIR EL EQUIPO DEL PROYECTO PARA GARANTIZAR LA EVALUACION DE LOS RIESGOS	MITIGAR
22	ENCIA DE PROYEC	COMUNICACIONES	La información del proyecto no llega a los miembros más importantes del proyecto.	Negativo	0,3	0,4	0,2	RIESGO BAJO	ESTRUCTURAR EL P	ELABORAR EL PLAN DE CO	NO	5 DIAS	NO	MENSUAL	ELABORAR LA MATRIZ DE COMUNICACIONES PARA LLEGAR CON LA INFORMACION A LOS MIEMBROS MAS IMPORTANTES DEL EQUIPO DEL PROYECTO	EVITAR

RANGO DE COSTOS ESTIMADOS DEL PROYECTO

VALORES EN MILL \$

ELEMENTO DE LA WBS	BAJO	MAS CERCANO	ALTO	COSTO	PROBABILIDAD
INICIO	20	50	100	370	0
PLANEACION	50	70	90	360	25
ANALISIS Y DISEÑO	200	220	300	475	50
IMPLEMENTACION	80	110	120	490	75
CIERRE	20	25	30	640	100

370

475

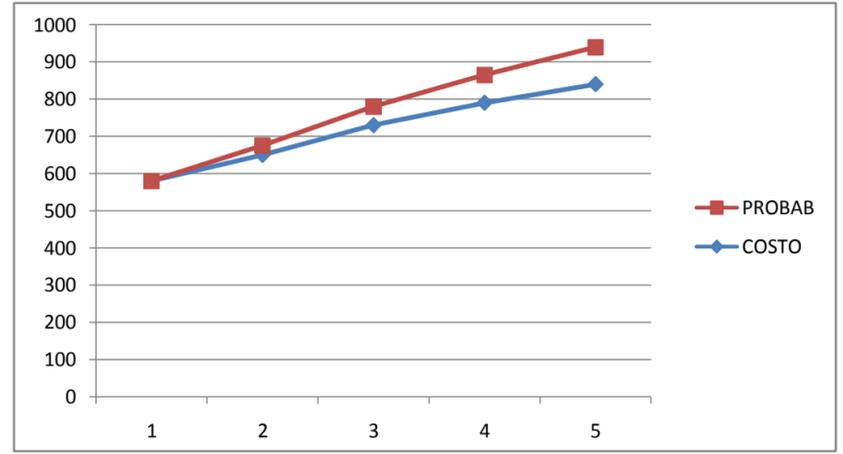
640

130

0,276595745

RANGO DE COSTOS ESTIMADOS DEL PROYECTO

ELEMENTO DE LA WBS	VALORES EN MILL \$		
	BAJO	MAS CERCANO	ALTO
INICIO	20	50	100
PLANEACION	50	70	90
ANALISIS Y DISEÑO	200	220	300
IMPLEMENTACION	80	110	120
CIERRE	20	25	30
	370	475	640
		130	
		0,276595745	
COSTO	PROBAB		
	580	0	
	650	25	
	730	50	
	790	75	
	840	100	



# <nombre del proyecto>

Nombre del área cliente

Fecha actual

# Estatus del Proyecto

## Propósito:

<Describe el objetivo general del proyecto>

## Título del Proyecto:

<título>

## Cliente Interno:

<nombre>

## Patrocinador:

<nombre>

## Hechos destacables de la ejecución:

- 1.
- 2.
- 3.

## Estado del Proyecto:

Fecha de inicio:

Fecha fin:

Fecha de control:

xx% completado



# Estatus del Proyecto

## Cronograma de Hitos alcanzados:

<Hito 1 - fecha>

<Hito 2 - fecha>

<Hito 3 - fecha>

## Cronograma del proyecto (hasta lo actual):

<pegar imagen del cronograma>

# Estatus del Proyecto

## Riesgos encontrados:

- 1.
- 2.
- 3.

## Acciones ejecutadas (respecto a los riesgos):

- 1.
- 2.
- 3.

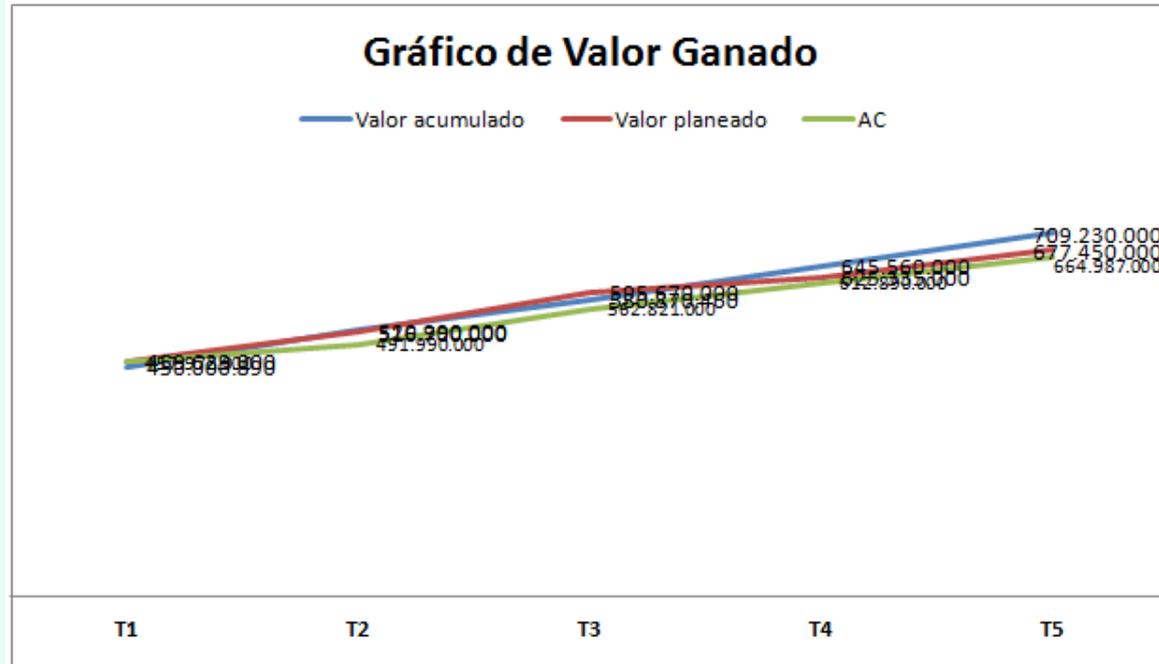
# Estatus del Proyecto

## Indicadores Principales:

<presupuesto total aprobado>

•Valores actuales:

- EV = xxxx
- PV = xxxx
- AC = xxxxx



# Estatus del Proyecto

## Puntos de atención:

- 1.
- 2.
- 3.

## Próximos pasos:

- 1.
- 2.
- 3.