

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo ANDREA YANETH MONCADA BERNAL

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 52.205.646

Nombre Completo CARLOS MAURICIO ZANIEZ GUARIN

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 79.464.796

Nombre Completo FREDDY ARTURO MARTINEZ TOJAS

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 79.059.499

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

El.(Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN (IFI)

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI  NO   
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: <u>ANDREA MONCADA</u>	NOMBRE COMPLETO: <u>Carlos Mauricio Rosales</u>
FIRMA: <u>[Firma]</u>	FIRMA: <u>[Firma]</u>
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>52205646</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>79464796</u>
FACULTAD: <u>POSGRADOS</u>	FACULTAD: <u>Posgrados</u>
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>GERENCIA PROYECTOS</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Gerencia Proyectos</u>

NOMBRE COMPLETO: <u>FREDY ALEJO MARTINEZ ROSAS</u>	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: <u>[Firma]</u>	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>79.059.499</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: <u>POSGRADOS</u>	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>GERENCIA PROYECTOS</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: \_\_\_\_\_

# **ACTA CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO**

**DISEÑO DE UN MODELO DE COSTEO PARA LA  
CAPACIDAD DE INFRAESTRUCTURA (ITO), DENTRO DE  
CARVAJAL TECNOLOGÍA Y SERVICIOS S.A.S**

**GESTIÓN DE PROYECTOS**

**Fecha Creación:** 30-Junio-2012  
**Autor:** CARLOS MAURICIO RAMIREZ

**FORA701K** – Acta Constitución  
Versión 5  
06-May-2011

## Historial de Cambio

Fecha	Rev.	Tipo de Cambio	Descripción	Autor
30-Jun-2012	1	Definición	Definición del acta de constitución del proyecto	Carlos Mauricio Ramírez

## Revisores

Nombre	Versión aprobada	Cargo	Fecha
Alejandro Sighinolfi	1	Gerente de costos	1-Jul-2012

## 1. ACLARACIÓN

Este documento hace parte del Informe Final de Investigación (IFI) de los alumnos Andrea Yaneth Moncada Bernal, Fredy Arturo Martínez Rojas y Carlos Mauricio Ramírez Guarín, estudiantes de la Especialización de Gerencia de Proyectos y es requisito para optar al título de Especialistas en Gerencia de Proyectos otorgado por la Universidad EAN.

Este trabajo es reflejo de un proyecto real dentro de la Empresa Carvajal Tecnología y Servicios, por lo que en algunas partes del mismo no se utilizan cifras reales debido a que se consideran confidenciales. Cabe anotar que la Empresa ya tiene establecidos una serie de documentos que hacen parte de todos los proyectos que allí se desarrollan, por lo tanto cada vez que se haga uso de estos documentos o numerales preestablecidos, se escribirán las siglas APO que hacen referencia a Activos de los Procesos de la Organización.

## 2. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO (APO)

<b>Nombre del Proyecto</b>	<b>Diseño de un modelo de costeo para la Capacidad de Infraestructura (ITO), dentro de Carvajal Tecnología y Servicios S.A.S</b>	<b>Código del Proyecto</b>	<b>CIIM110384-00</b>
<b>Gerente del Proyecto:</b>	<b>Hugo Alejandro Signinolfi Encinales</b>	<b>Porcentaje de dedicación:</b>	<b>100%</b>

## 3. NECESIDAD DEL NEGOCIO (APO)

Dentro del plan estratégico de la Empresa para los años 2012 – 2013, en el cual se establece que una de las iniciativas del área Financiera y bajo el eje de Costos, está conformada por las siguientes necesidades:

- Implementar el modelo de costos y el reporte de tiempos.
- Visibilidad de márgenes reales para el portafolio de productos y servicios ofrecidos por las capacidades.
- Gestionar los recursos y la planeación de las capacidades.
- Incrementar el margen neto de la Compañía a mínimo dos dígitos.

Por lo anterior, este proyecto pretende satisfacer la primera necesidad de manera directa y con sus efectos posteriores se espera que contribuya a satisfacer las otras necesidades, pues al tener un sistema estructurado de costeo, le permitirá a la Capacidad de Infraestructura (ITO), determinar de manera exacta los márgenes de los servicios ofrecidos y mediante la relación de causa-efecto de los costos, se podrán gestionar los recursos de manera más eficiente, buscando aumentar el margen neto a lo esperado por los accionistas.

#### **4. Objetivos del Proyecto (APO)**

Diseñar un sistema de costeo sostenible y parametrizable que permita determinar el costo de producción de los servicios ofrecidos por la Capacidad de Infraestructura dentro de Carvajal Tecnología y Servicios, por cliente.

Una vez se tenga claro el mapa del modelo de costos, se presentará ante la Junta Directiva de Carvajal Tecnología y Servicios, con el fin de marcar el camino para las demás áreas de la Empresa.

#### **5. Descripción de Productos/ Servicios (Requerimientos y características) (APO)**

Diseñar un modelo de costeo para la Capacidad de Infraestructura (ITO) dentro de Carvajal Tecnología y Servicios.

#### **6. Información de los Recursos (APO)**

<b>Rol</b>	<b>Nombre de la persona (Si aplica)</b>	<b>Área</b>
Gerente Financiera y Administrativa	Lucy Chavez de Lara	Áreas centrales
Gerente de Costos / Gerente del proyecto	Alejandro Sighinolfi Encinales	Áreas centrales
Coordinador técnico del proyecto	Carlos Mauricio Ramírez G	Infraestructura
Ingeniero Líder TI	Luis Eduardo Pineda	Gestión de Aplicaciones
Líder Funcional Área Operaciones	Angela Barrera	Infraestructura
Líder Funcional Área Gestión de Aplicaciones	Andrés Dominguez	Áreas centrales
Líder Funcional Área Implementación	Viviana Velandía	Áreas centrales
Documentador	Giovanny Henao	Áreas centrales
Comité de dirección	Gerente Financiera y Administrativa y Gerente de Proyecto	

### **6.1 Dentro del alcance (APO):**

- Diseñar el modelo de costos para la Capacidad de Infraestructura y las sub-áreas que la conforman, para determinar el costo de los servicios ofrecidos a los clientes del Grupo Carvajal y a los clientes externos. Las sub-áreas que conforman la Capacidad de Infraestructura son: Operaciones, Gestión de Aplicaciones e Implementación
- Una vez se culmine el diseño del modelo de costos, garantizando que toda la información que sea requerida para alimentar dicho modelo se encuentre dentro de los sistemas de información del área, se iniciará un nuevo proyecto para definir una herramienta tecnológica que permita implementar dicho modelo y generar la información correspondiente.

### **6.2 Fuera del alcance (APO):**

- Implementar el modelo de costeo que se diseñe.
- Diseñar el modelo en áreas diferentes a Infraestructura (ITO)

## **7. Factores Críticos de Éxito (APO)**

El recurso humano debe dedicarse al proyecto de acuerdo a la planeación de trabajo, y los Jefes funcionales deben respetar dicha dedicación. En caso que por algún motivo el recurso humano del proyecto sea asignado a otras labores, estos tiempos deberán afectar el cronograma de trabajo, y dependiendo del impacto, será manejado como un control de cambios.

Para garantizar el éxito del proyecto, es indispensable que las fuentes de información financiera estén acordes con los requerimientos del modelo que se defina. Esta estructura financiera, sin importar que se extraiga de la contabilidad, de los transaccionales o de Oracle Project, debe obedecer a una estructura única que se definirá durante el desarrollo del proyecto.

Contar con el apoyo de la Presidencia de Carvajal Tecnología y Servicios, quien deberá realizar una presentación vía intranet, explicando el proyecto, su impacto y beneficios para la Organización.

Al ser una empresa de servicios, es indispensable costear la mano de obra de la manera más exacta posible, toda vez que representa el 52% de los costos del área, por lo tanto es necesario contar con la operación de los sistemas de time report.

### **8. Supuestos del Proyecto (APO)**

- Se presume que el modelo de costeo va a requerir una información financiera que involucrará algunas modificaciones a la estructura de registros, la cual se va a realizar paralelamente, de lo contrario la información va a requerir ajustes manuales.
- Se va a contar con la dedicación de los Líderes al proyecto para cumplir con las fechas de los entregables.
- Se va a contar con un Colaborador SENA que garantice la elaboración de la documentación del proyecto. Esta persona será elegida dentro de los diferentes Aprendices SENA con que cuenta el área.
- Pensando en que para garantizar la operación futura del sistema de costos, será necesario que la alimentación del modelo sea de la manera más automática posible, se contará con el apoyo del área de Gestión de Aplicaciones, quienes deben validar que la información que sea necesaria se pueda generar a partir de los sistemas transaccionales, mediante interfaces.

### **9. Restricciones del Proyecto (APO)**

El proyecto deberá desarrollarse exclusivamente con la participación de Colaboradores de la Empresa, pues en primer lugar se cuenta con personal capacitado en diseño e implementación de sistemas de costeo y en segundo lugar existe un presupuesto limitado para el desarrollo del mismo.

### **10. Entregables del Proyecto (APO)**

<b>Entregable</b>	<b>Responsable</b>	<b>Descripción</b>
-------------------	--------------------	--------------------



<b>Entregable</b>	<b>Responsable</b>	<b>Descripción</b>
Mapa de costos por centro de costos	Cada Líder de la respectiva área, firmado por el Gerente correspondiente	Diagramas de flujo de costos del área, elaborados en Excel.
Servicios definidos para cada una de las tres sub-áreas que conforman ITO	Cada Líder de la respectiva área con la aprobación del Gerente o Director de la sub-área.	Listado y descripción de los diferentes servicios ofrecidos, así como su unidad de medida o unidad de costeo
Procesos definidos para cada sub-área que conforma ITO	Cada Líder de la respectiva área con la aprobación del Gerente o Director de la sub-área.	Diccionario de procesos diligenciado bajo el formato que se defina durante la fase de inicio del proyecto.
Centros de costos funcionales definidos para cada sub-área que conforma ITO	Cada Líder de la respectiva área con la aprobación del Gerente o Director de la sub-área.	Formato explicativo de la función de cada área y sub-área del centro de costos, lo cual permitirá determinar la necesidad o no, de crear centros de costos funcionales
Documentación asociada al diseño del modelo de costos de cada área	Cada Líder de la respectiva área	La estructura del modelo definida para cada área, las decisiones tomadas, las causas de éstas y las particularidades, deben quedar completamente documentadas en los formatos definidos para tal fin.

## 11. Criterios de Aceptación de los Entregables (APO)

Entregable	Criterio de aceptación
Mapa de costos por centro de costos	Debe obedecer a la estructura definida y tener la aprobación del Jefe de cada sub-área, así como el Gerente de la Capacidad de ITO
Formato de diccionario de procesos completamente diligenciados y validados por el respectivo Jefe	Debe obedecer a la estructura definida y tener la aprobación del Jefe de cada sub-área, así como el Gerente de la Capacidad de ITO
Formato de centros de costos y centros funcionales diligenciados y validados por el respectivo Jefe del área	Debe obedecer a la estructura definida y tener la aprobación del Jefe de cada sub-área, así como el Gerente de la Capacidad de ITO
Identificación de todas las fuentes de información y su ubicación tanto lógica como física	Formatos de identificación de fuentes de información con la ubicación lógica y física.
Cualquier otro documento que justifique el diseño del modelo de costos, el cual será validado directamente por el Gerente del Proyecto	Documentación que avale el Gerente del Proyecto, sin importar si, debido a las condiciones de no estandarización, puede ser útil para las memorias del proyecto
Todas las actas técnicas y de dirección que se desarrollen durante el proyecto	Las actas deben estar firmadas por todos los participantes de la reunión, siempre y cuando hayan sido reuniones presenciales. Para las reuniones virtuales, (teleconferencia y Video conferencia), se adjuntará los correos electrónicos de aceptación de los participantes.

## 12. Firmas Autorizadas\* (APO)

<b>Elaborado:</b>	<b>Revisado:</b>	<b>Aprobado:</b>
Carlos Mauricio Ramírez	Alejandro Sighinolfi Encinales	Lucy Chávez de Lara
Nombre	Nombre	Nombre
<b>Fecha</b> / / (DD/MM/AAAA)	<b>Fecha</b> / / (DD/MM/AAAA)	<b>Fecha</b> / / (DD/MM/AAAA)

Las firmas arriba indican un entendimiento del propósito y contenido de este documento por todos los que firman. Firmando este documento, todos acuerdan que este se denominará como Acta de Constitución del Proyecto y que a se recurrirá a ella como base para determinar el alcance definitivo del proyecto.

### Costos de los Recursos Humanos

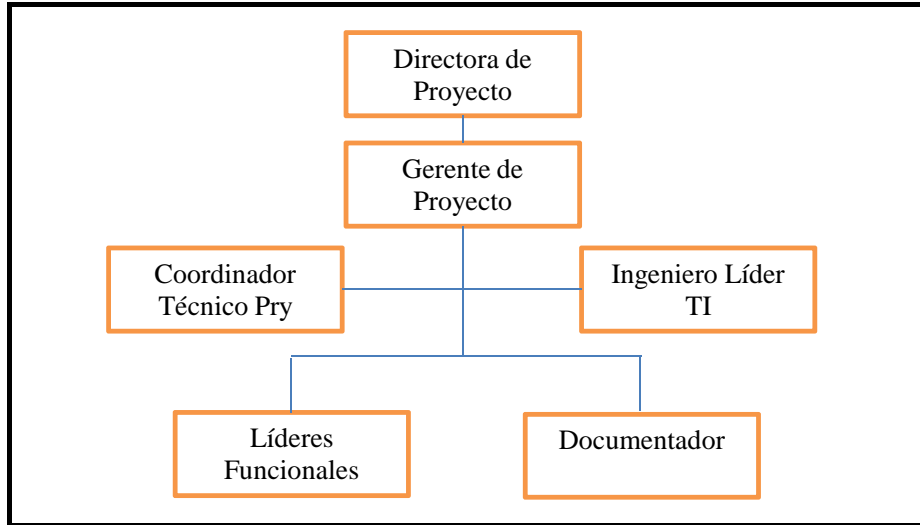
<b>CARGO</b>	<b>ROL</b>	<b>COSTO MES</b>	<b>COSTO HORA</b>	<b># RECURSOS</b>
Gerente Administrativa y Financiera	Patrocinadora del Proyecto	\$ 5,000,000	\$ 27,778	1
Gerente de Costos	Gerente del Proyecto	\$ 3,000,000	\$ 16,667	1
Consultor Senior	Coordinador Técnico	\$ 2,500,000	\$ 13,889	1
Analista Financiero	Líderes Funcionales	\$ 1,800,000	\$ 10,000	3
Ingeniero Senior Aplicaciones	Ingeniero Líder de TI	\$ 2,500,000	\$ 13,889	1
Analista Financiero Junior	Documentador del Proyecto	\$ 1,000,000	\$ 5,556	1

**Tabla Entregables del Proyecto**

ENTREGABLE	DESCRIPCIÓN ENTREGABLE
<b>Modelo de costos ITO</b>	Diseño del modelo de costos revisado y validado por los Gerentes de cada subárea, por el Gerente de la Capacidad de ITO*, por el Gerente del Proyecto y por la Gerente Financiera y Administrativa de la Empresa.
Modelo de costos para las sub-áreas de operaciones, aplicaciones e implementación	Diseño del modelo de costos de cada sub-área que conforman el área de ITO, revisado y validado por los Gerentes de cada subárea. El modelo incluye la definición de todos los elementos que lo conforman.
Reunión para Explicación detallada de las áreas: Operaciones, Aplicaciones e Implementación	Reunión realizada para que el Gerente o Jefe de cada sub-área y/o el Gerente de la Capacidad, le expliquen a cada uno de los Líderes Funcionales, el detalle de la operación, sus objetivos, sistemas de medición, servicios ofrecidos, personal y roles desempeñados, y necesidades de información que requieren satisfacer a partir del modelo de costos.
Definición de Centros de Costos Funcionales para: Operaciones, Aplicaciones e Implementación	Particularmente en esta área existe una deficiencia en el número de centros de costos, a tal punto que es muy complejo separar los valores de los recursos necesarios para prestar los servicios de cada sub-área, por eso se vio la necesidad de abrir estos elementos en centros de costos funcionales, los cuales tienen un responsable, y desarrollan unos servicios propios independientes de las demás sub-áreas. Se estima que entre estos centros de costos funcionales se comparten procesos.
Definición de Roles para las sub-áreas de: Operaciones, Aplicaciones e Implementación	Es posible que cargos idénticos desarrollen funciones diferentes dependiendo de la sub-área en la que estén ubicados, por esto se hace necesario identificar los roles, que permitirán después determinar el costo por Rol, el cual será a su vez asignado a los diferentes procesos realizados en cada sub-área.
Definición del pareto de recursos por centros de costos funcionales en cada sub-área: Operaciones, Aplicaciones e Implementación	Es claro que no todos los recursos (diferentes a la mano de obra), pesan igual en cada sub-área, por lo tanto es indispensable determinar los recursos de mayor peso y su relación con los servicios ofrecidos a través de un driver de recursos (Ancho de banda, Núm de Licencias, Núm de Usuarios, etc.). Es indispensable que junto al driver del Recurso se defina la fuente de información del mismo y si es manual o puede generarse desde algún sistema de información.
Definición de Procesos por cada cenco funcional en cada sub-área: Operaciones, Aplicaciones e Implementación	Definir los procesos que realizan los diferentes roles en cada uno de los cencos funcionales de las sub-áreas definidas para Operaciones, Aplicaciones e Implementación
Definición de servicios, drivers por cada cenco funcional en cada sub-área: Operaciones, Aplicaciones e Implementación	Involucra definir los servicios ofrecidos por cada una de las áreas, enmarcándolos como servicios front (el cliente los percibe) o del back(el cliente no los percibe), adicionalmente es indispensable establecer su driver o unidad de medida (Núm. de PC's, Núm. de puntos de red, etc.)
<b>Consolidación del modelo de ITO</b>	Este entregable consolida en un solo archivo la totalidad de los elementos que conforman los diferentes modelos particulares de las sub-áreas de ITO.
Consolidación de sistemas Time Report	La estructura de información generada por los diferentes sistemas de registro de tiempos, como HP Service Manager, Sugar - CRM y Mi Tiempo, debe estar completamente consolidada para garantizar uniformidad en los datos generados y facilidad en el uso e interpretación de los mismos. Esto involucra definir una estructura única de datos que sea posible de generar a partir de los sistemas mencionados.
Consolidación de todos los elementos del modelo	Aunque todos los modelos de las diferentes sub-áreas se van a crear bajo una misma metodología, en cada una de estas sub-áreas se manejan diferentes servicios, roles y procesos (pueden ser similares entre sub-áreas o ser complementarios). Esta consolidación deberá hacerse por parte de todos los Líderes Funcionales con el apoyo del Coordinador Técnico del Proyecto
Definición de fuentes de información financiera	El sistema ERP de Oracle posee diferentes fuentes de información financiera, como ordenes de compra, portal de viajes, facturación, etc. Por lo anterior es necesario establecer cuales de esas fuentes se van a utilizar para alimentar el modelo de costos, ya que la contabilidad (módulo denominado GL), solo dispone de información global, sin ningún tipo de detalle. Esta labor permitirá establecer el nivel de información manejada en los sistemas transaccionales, es decir, si en ellos se puede pretender llegar a asignar costos directos por servicio, por cliente o eventualmente, por proyecto.
Documentación de todo el modelo de costeo	Consiste en generar un único documento que utilice todos los formatos establecidos por MIX-G para documentar todos los hechos pertinentes al proyecto
<b>Gerencia de proyecto</b>	Son todos los procesos definidos, por el Gerente del proyecto, sobre los cuales se quiere hacer control de manera independiente. Y aunque no es en si un entregable, el desarrollo de estos elementos garantizan la ejecución del proyecto cumpliendo con el diseño del modelo de costos definido para el área de ITO, dentro del tiempo establecido, a los costos planeados y con la calidad esperada.
Control del alcance, cronograma, costos, calidad, riesgos y adquisiciones	Abarca todas las actividades necesarias para planear, controlar y garantizar el cumplimiento de los entregables de acuerdo al cronograma definido, los costos presupuestados con la calidad esperada y gestionando los riesgos para minimizarlos o eliminarlos. En este proyecto las adquisiciones son una labor poco intensiva y que cuenta con un área ajena al proyecto que se responsabiliza de su control y seguimiento.
Plan de seguimiento al recurso humano y plan de comunicación	Es una parte del documento del plan de proyecto que especifique como se desarrollará el seguimiento a los miembros del equipo del proyecto para garantizar cumplir con los objetivos del proyecto en el tiempo establecido. Debe incluir una matriz de comunicaciones que indique que se debe comunicar y a quienes se debe comunicar las particularidades del proyecto

\* ITO: Outsourcing de Tecnología Informática

## Organigrama del Proyecto



### Costos de viajes de traslado

Concepto de costos de viaje	Valor unitario	Cantidad	Valor Parcial	Núm Viajeros	Valor Total
Tiquete aéreo	\$ 380,000	1	\$ 380,000	3	\$ 1,140,000
Transportes aeropuerto Bogotá	\$ 25,000	2	\$ 50,000	3	\$ 150,000
Transportes aeropuerto Cali *	\$ 42,000	2	\$ 84,000	1	\$ 84,000
Alimentación (comidas semanales)	\$ 40,000	9	\$ 360,000	3	\$ 1,080,000
<b>COSTO PRESUPUESTADO POR CADA VIAJE DE 1 SEMANA PARA 3 PERSONAS</b>					<b>\$ 2,454,000</b>

\* Los 3 viajeros se desplazan en el mismo transporte en Cali

### Evaluación de Disposición-Influencia

INTERESADOS	DISP / INFL
Presidente de la Empresa	9
Gerente Financiera y Administrativa	9
Gerente de la Capacidad ITO	9
Gerente de Costos	6
Gerentes de sub-áreas	6
Equipo del proyecto	3
Colaboradores de áreas administrativas	4
Colaboradores de áreas comerciales	3
Colaboradores de áreas técnicas	4



**Presupuesto Total del Proyecto**  
**Conceptos de costos**

<b>CONCEPTO</b>	<b>%</b>	<b>A DISCRECIÓN DE</b>
Costos de recursos humanos	n/a	Gerente del Proyecto
Costos de viajes	n/a	Gerente del Proyecto
Costos asociados a Riesgos	15%	Gerente del Proyecto
Costos asociados a Calidad	10%	Gerente del Proyecto
Reserva de contingencia	10%	Gerente del Proyecto
Reserva de gestión	10%	Directora del Proyecto

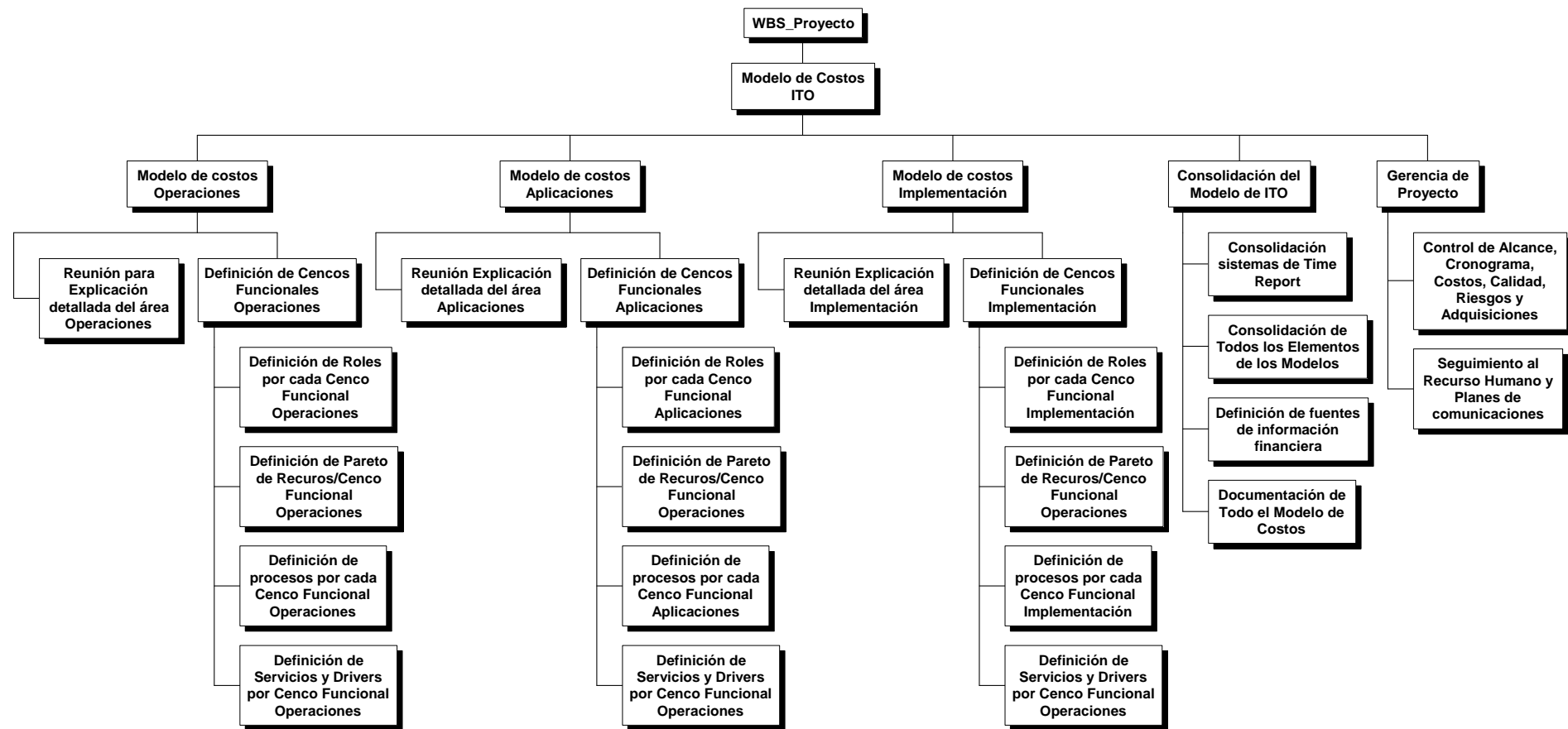
**Presupuesto Total del Proyecto**  
**Costo parcial del proyecto**

<b>CONCEPTO</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Valor</b>
Costo parcial del proyecto	n/a	\$ 43,765,226
Costos asociados a Riesgos	15%	\$ 6,564,784
Costos asociados a Calidad	10%	\$ 4,376,523
Reserva de contingencia	10%	\$ 4,376,523
Reserva de gestión	10%	\$ 4,376,523
Costo total del proyecto		\$ 63,459,578

### Flujo de Caja Semanal

Año	Trimestre	Semana	Datos	
			Costo	
2012	T3	Semana 29	\$ 2,382,240	
		Semana 30	\$ 5,217,356	
		Semana 31	\$ 2,977,800	
		Semana 32	\$ 2,311,128	
		Semana 33	\$ 1,866,680	
		Semana 34	\$ 1,548,900	
		Semana 35	\$ 4,050,680	
		Semana 36	\$ 2,394,462	
		Semana 37	\$ 2,422,240	
		Semana 38	\$ 4,795,140	
		Semana 39	\$ 2,644,480	
	Total T3		\$ 32,611,106	
	T4	Semana 40	\$ 2,644,480	
		Semana 41	\$ 2,700,036	
		Semana 42	\$ 2,171,140	
		Semana 43	\$ 3,638,464	
		Total T4		\$ 11,154,120
	Total 2012			\$ 43,765,226
	Total general			\$ 43,765,226

# WBS\_Proyecto





## **Informe de Seguimiento**

**Diseño de un modelo de costeo para la Capacidad de  
Infraestructura (ITO),  
dentro de Carvajal Tecnología y Servicios S.A.S  
CIIM110384-00**

**Presentado Por: Alejandro Sighinolfi**  
**A: Comité de Proyecto**  
**Fecha de Corte: [dd-mmm-aaaa]**

**AVANCE: X%**

**Proyecto de Costos  
CIIM110384-00**

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	SPI	ESTADO
Modelo de costos Operaciones	30 días	16/07/2012	03/09/2012		
Modelo de costos Aplicaciones	30 días	16/07/2012	03/09/2012		
Modelo de costos Implementación	30 días	16/07/2012	03/09/2012		
Consolidación del Modelo ITO	62 días	16/07/2012	24/10/2012		
Gerencia del Proyecto	62 días	16/07/2012	24/10/2012		

## CONTROL DE CAMBIOS

En progreso con retraso SPI $\geq 0.95$ y $< 1$
En progreso con retraso SPI $\geq 0.9$ y $< 0.95$
En progreso con retraso SPI $< 0.9$
En progreso - A tiempo SPI $\geq 1$

Fecha Solicitud	Descripción del Cambio	Razon del Cambio	Nombre del Solicitante	Estado	Fecha Estado

# MATRIZ DE RIESGOS

Proyecto de Costos  
CIIM110384-00

## Matriz de Riesgos

Identificación				Estrategias de la Decisión		
Consecutivo	Descripción del riesgo	Plan de Mitigación	Pxl	Plan de Mitigación Ejecutado	Fecha Ejecución Plan Mitigación DD/MM/AAAA	Seguimiento DD/MM/AAAA
1	Que por diversos motivos uno o varios de los Analistas del Equipo abandone la Empresa	Dentro de las reuniones de seguimiento, cada analista expondrá la estructura y área bajo su responsabilidad para que todos estén eventualmente en capacidad de sustituir a algún miembro del equipo	2%			
2	Que la dedicación del Grupo de trabajo no sea del 100% debido a que por orden de los Jefes Funcionales, deban asumir otras tareas	Que las áreas asignen recursos temporales que cubran las labores cotidianas que normalmente desarrollarían los miembros del Equipo en sus funciones. Los costos asociados serán cubiertos por el área, ya que el proyecto asume el costo de los Colaboradores involucrados. El Presidente se reunirá con los Jefes de los Colaboradores involucrados en el proyecto y pedirá su apoyo para garantizar que dichos recursos no sean involucrados en otras actividades	12%			
3	Que la calidad de la información desde los sistemas transaccionales no sea la indicada	Programas de capacitación a los Colaboradores que alimentan los sistemas, resaltando la importancia de su labor y confiabilidad de lo que cargan, liderados por el área de Comunicaciones	12%			
4	Desconocimiento por parte de los Colaboradores que interactúan con los sistemas de información, de las funciones y especificaciones que puede o no manejar dichos sistemas de información	Apoyarse en el área de Tecnología, quienes conocen al detalle las estructuras internas e información contenida en las Bases de Datos	3%			
5	Los Colaboradores pueden percibir que el modelo de costos pondrá en evidencia sus labores y en riesgo su permanencia en la Empresa	El área de Comunicaciones debe abanderar un proceso de divulgación de los objetivos del proyecto y de los beneficios que busca, para sensibilizar a los Colaboradores y convertirlos en aliados del Proyecto.	20%			
6	La cultura Organizacional tiende a ser muy arraigada frente al cambio, ocasionando así dificultad en el levantamiento de información	Procesos de sensibilización a todos los niveles, liderados por las áreas de Gestión Humana y Comunicaciones, con el apoyo de la Presidencia de la Empresa	1%			
7	Que durante el desarrollo del modelo de costos surjan cambios al interior de la Organización, que obliguen a redefinir el modelo	No existe, es una realidad de la dinámica de las Empresas del Grupo	4%			

# EJECUCION PRESUPUESTAL

## Proyecto de Costos CIIM110384-00

### Control presupuestal

Periodo Inicio	Período Fin	Item	Costo		
			Presupuestado	Ejecutado	Diferencia
16/07/2012	24/10/2012	Modelo de Costos ITO	43,765,226	0	43,765,226
16/07/2012	03/09/2012	Modelo de costos Operaciones	2,700,000	0	2,700,000
16/07/2012	19/07/2012	Reunión para explicación detallada Operaciones	270,000	0	270,000
19/07/2012	03/09/2012	Definicion de Cencos funcionales Operaciones	2,430,000	0	2,430,000
19/07/2012	25/07/2012	Definicion de Roles por cada Cenco Funcional Op.	270,000	0	270,000
25/07/2012	02/08/2012	Definición de pareto de recursos por cada Cenco Funcional Op.	450,000	0	450,000
02/08/2012	22/08/2012	Definición de procesos por cada Cenco Funcional Op.	1,080,000	0	1,080,000
22/08/2012	03/09/2012	Definición de Servicios y Drivers por cada Cenco Funcional Op.	630,000	0	630,000
16/07/2012	03/09/2012	Modelo de costos Aplicaciones	2,700,000	0	2,700,000
16/07/2012	19/07/2012	Reunión para explicación detallada Aplicaciones	270,000	0	270,000
19/07/2012	03/09/2012	Definicion de Cencos funcionales Aplicaciones	2,430,000	0	2,430,000
19/07/2012	25/07/2012	Definicion de Roles por cada Cenco Funcional Ap.	270,000	0	270,000
25/07/2012	02/08/2012	Definición de pareto de recursos por cada Cenco Funcional Ap.	450,000	0	450,000
02/08/2012	22/08/2012	Definición de procesos por cada Cenco Funcional Ap.	1,080,000	0	1,080,000
22/08/2012	03/09/2012	Definición de Servicios y Drivers por cada Cenco Funcional Ap.	630,000	0	630,000
16/07/2012	03/09/2012	Modelo de costos Implementación	2,700,000	0	2,700,000
16/07/2012	19/07/2012	Reunión para explicación detallada Implementación	270,000	0	270,000
19/07/2012	03/09/2012	Definicion de Cencos funcionales Implementación	2,430,000	0	2,430,000
19/07/2012	25/07/2012	Definicion de Roles por cada Cenco Funcional Im.	270,000	0	270,000
25/07/2012	02/08/2012	Definición de pareto de recursos por cada Cenco Funcional Im.	450,000	0	450,000
02/08/2012	22/08/2012	Definición de procesos por cada Cenco Funcional Im	1,080,000	0	1,080,000
22/08/2012	03/09/2012	Definición de Servicios y Drivers por cada Cenco Funcional Im.	630,000	0	630,000
16/07/2012	24/10/2012	Consolidación del Modelo ITO	17,240,148	0	17,240,148
16/07/2012	24/10/2012	Gerencia del Proyecto	18,425,078	0	18,425,078



Plan de Comunicaciones							
Interesados	Información Requerida	Enviada Por	Frecuencia	Medios de Entrega	Formato	A Quién se Escala	Comentarios
Lucy Chavez de Lara	Avance del cronograma	Gerente de Proyecto	Quincenal	Correo	PDF	Carlos Manuel Perez	
Lucy Chavez de Lara	Estructura detallada del modelo por área	Gerente de Proyecto	Programado	Físico	PDF	Carlos Manuel Perez	
Lucy Chavez de Lara	Costos parciales generados	Gerente de Proyecto	Quincenal	Correo	Excel	Carlos Manuel Perez	
Lucy Chavez de Lara	Costos finales generados	Gerente de Proyecto	Programado	Correo	Excel	Carlos Manuel Perez	
Gerentes de sub-áreas	Estructura detallada del modelo por área	Líderes Funcionales	Programado	Correo	Excel	Mauricio Saldarraga	
Gerentes de sub-áreas	Avance del cronograma	Gerente de Proyecto	Programado	Correo	PDF	Mauricio Saldarraga	
Gerente de área	Estructura detallada del modelo por área	Gerente de Proyecto	Programado	Correo	Excel	Carlos Manuel Perez	
Gerente de área	Avance del cronograma	Gerente de Proyecto	Quincenal	Correo	Excel	Carlos Manuel Perez	
Líderes Funcionales	Avance del cronograma	Gerente de Proyecto	Semanal	Correo	N/A		
Lucy Chavez de Lara	% de uso de costos de calidad/riesgos, etc.	Gerente de Proyecto	Programado	Correo	Excel	Carlos Manuel Perez	

Consideraciones para los métodos de transmisión	
Tema	Detalle
-Estos temas son de ejemplo que pueden o no aplicar para el proyecto, por lo cual, pueden crearse nuevo y eliminarse o modificarse los aquí listados.->	
Envío de emails	Con el objetivo de almacenar los email de forma ordenada, e identificar rápidamente el tema del mismo, por favor escribir el asunto (subject) con la siguiente nomenclatura: [Nombre del proyecto]: Asunto-AAAAMDD (opcional) Los emails deben ser dirigidos (TO o PARA), solo a las personas interesadas en primera instancia, y en caso de ser necesario, copiar a las personas que por algún motivo requieran estar enterados (CC). Esto también aplica cuando se le da respuesta a un email. El Gerente de proyectos de Carvajal Tecnología y Servicios debe estar copiado en todos los emails
Documentos	Los documentos internos y/o externos manejados por cualquier persona, deben tener las siguientes características: - La nomenclatura de los documentos debe ser manejada según las normas de nombramiento de documentos expedido por el área de aseguramiento de calidad - Se debe acordar el software de oficina y las versiones que se van a utilizar para el manejo de documentos (ej: Word 2007, Power Point 2003, Project 2007, etc)
Llamadas telefónicas	Las comunicaciones telefónicas deben ser usadas para verificar la recepción de puntos que se han dejado por escrito, o para recordar puntos previamente acordados por escrito. Si alguna decisión es tomada vía teléfono, esta debe confirmarse luego por escrito (vía email). Cuando esto pase, es importante referenciar el día y la hora de la llamada.
Reuniones	- Toda reunión debe ser planeada con anticipación. Para invitar a una reunión, tener en cuenta lo siguiente: ---- Verificar la disponibilidad de los participantes ---- Citar vía Outlook ---- De los invitados, especificar ----- Mandatorios (Claves / No claves) y opcionales ----- Presenciales y remotos ---- En la invitación, enviar ----- Objetivo de la reunión ----- Agenda de temas a tratar ----- Entregables o resultados esperados - Condiciones ---- Verificar la confirmación de los invitados. Sin un invitado clave, no se hace la reunión. ---- Los invitados deben llegar preparados para la reunión. Sin documentos leídos, no se hace la reunión
Lecciones aprendidas	Las causas de polémicas, el razonamiento correspondiente a cada acción correctiva elegida y otros tipos de lecciones aprendidas (de solución para no repetir y de éxito para replicar) deben ser registras. Al final de cada fase del proyecto, es necesario hacer una reunión de lecciones aprendidas para revisar la lista recogida, actualizarla, complementarla o ajustarla si es el caso.

Tipo	Descripción	Requerimientos	Resultados	Dirigido A
ARTEFACTO DE DEFINICIÓN DE REUNIONES, COMITES Y REPORTE				
Comité	Progreso de hitos y asuntos pendientes, actividades futuras o el desarrollo del proyecto Elaboración y ajuste del plan de implantación Se hace un inventario de lo que se ha ejecutado, lo que está en progreso y lo que está pendiente. Con base en dicho inventario se evalúan los riesgos y se dan unas recomendaciones. Al final se da una estrategia para cubrir las recomendaciones Retroalimentación de los aspectos más relevantes del proyecto al interior del equipo de proyecto. Notificación con diferentes grados de atención para el proyecto: - Alerta - Suspensión - Cancelación	Estado del proyecto preparado por el Gerente	Estatus del proyecto, hitos y actividades de mitigación... presentados y aprobados	Comité de proyecto
Reporte	Reporte gerencial que muestra el estado del proyecto al momento de presentarlo: - Representación de alcance y tiempos - Los principales avances - Sigüientes pasos Se relaciona el conjunto de cambios solicitados al proyecto, y que requieren aprobación. Los cambios que requieren aprobación, son aquellos que afecten el ATC.	- Hacer seguimiento de los puntos principales de control	Información del estado actual y progreso del proyecto y cada uno de sus entregables principales	Comité de proyecto
Reunión	Reunir los elementos necesarios para empezar la ejecución y definición del proyecto Inicio formal del proyecto con los equipos internos Reunión para tratar temas técnicos y de definición de asuntos pertinente al proyecto Reunión para aprobación de entregables Reunión para tratar temas de conflictos entre los miembros del equipo o con los demás interesados en el proyecto	- Definir las fechas y comunicarl		- Cualquier integrante requerido

<b>Matriz de Análisis</b>							
<b>PROBABILIDAD</b>	<b>90%</b>	1,80%	4,50%	9,00%	18,00%	36,00%	<b>Muy alto Alto Medio Bajo Muy bajo</b>
	<b>70%</b>	1,40%	3,50%	7,00%	14,00%	28,00%	
	<b>50%</b>	1,00%	2,50%	5,00%	10,00%	20,00%	
	<b>30%</b>	0,60%	1,50%	3,00%	6,00%	12,00%	
	<b>10%</b>	0,20%	0,50%	1,00%	2,00%	4,00%	
		<b>2%</b>	<b>5%</b>	<b>10%</b>	<b>20%</b>	<b>40%</b>	
		<b>IMPACTO</b>					
	<b>Prioridad</b>	<b>Acción</b>					
	BAJA	Riesgos a los cuales se les debe hacer seguimiento al impacto y la probabilidad para determinar cambios que modifiquen el manejo del riesgo. Se puede o no plantear un plan de mitigación					
	MEDIA	Riesgos a los cuales se les debe definir un plan de mitigación y se les debe hacer seguimiento.					
	ALTA	Riesgos a los cuales se les debe definir plan de mitigación ejecutar continuo monitoreo.					

Matriz de Riesgos								
Identificación			Estrategias de la Decisión					
Consecutivo	Descripción del riesgo	Plan de Mitigación	Valor Probabilidad (%)	Impacto (en %)	Pst	Plan de Mitigación Ejecutado	Fecha Ejecución Plan Mitigación DD/MM /AAAA	Seguimiento DD/MM/AAAA
1	Que por diversos motivos uno o varios de los Analistas del Equipo abandone la Empresa	Dentro de las reuniones de seguimiento, cada analista expondrá la estructura y área bajo su responsabilidad para que todos estén eventualmente en capacidad de sustituir a algún miembro del equipo	10%	20%	2%			
2	Que la dedicación del Grupo de trabajo no sea del 100% debido a que por orden de los Jefes Funcionales, deban asumir otras tareas	Que las áreas asignen recursos temporales que cubran las labores cotidianas que normalmente desarrollarían los miembros del Equipo en sus funciones. Los costos asociados serán cubiertos por el área, ya que el proyecto asume el costo de los Colaboradores involucrados. El Presidente se reunirá con los Jefes de los Colaboradores involucrados en el proyecto y pedirá su apoyo para garantizar que dichos recursos no sean involucrados en otras actividades	30%	40%	12%			
3	Que la calidad de la información desde los sistemas transaccionales no sea la indicada	Programas de capacitación a los Colaboradores que alimentan los sistemas, resaltando la importancia de su labor y confiabilidad de lo que cargan, liderados por el área de Comunicaciones	30%	40%	12%			
4	Desconocimiento por parte de los Colaboradores que interactúan con los sistemas de información, de las funciones y especificaciones que puede o no manejar dichos sistemas de información	Apoyarse en el área de Tecnología, quienes conocen al detalle las estructuras internas e información contenida en las Bases de Datos	30%	10%	3%			
5	Los Colaboradores pueden percibir que el modelo de costos pondrá en evidencia sus labores y en riesgo su permanencia en la Empresa	El área de Comunicaciones debe abanderar un proceso de divulgación de los objetivos del proyecto y de los beneficios que busca, para sensibilizar a los Colaboradores y convertirlos en aliados del Proyecto.	50%	40%	20%			
6	La cultura Organizacional tiende a ser muy arraigada frente al cambio, ocasionando así dificultad en el levantamiento de información	Procesos de sensibilización a todos los niveles, liderados por las áreas de Gestión Humana y Comunicaciones, con el apoyo de la Presidencia de la Empresa	10%	10%	1%			
7	Que durante el desarrollo del modelo de costos surjan cambios al interior de la Organización, que obliguen a redefinir el modelo	No existe, es una realidad de la dinámica de las Empresas del Grupo	10%	40%	4%			





<b>Solicitud de Cambio 1</b>			
Código Cambio			
Nombre Cambio			
Fecha Solicitud			
Solicitador Por			
Tipo Solicitud			
Prioridad			
Analista Asignado			
Fecha Revisión			
Descripción del Cambio Solicitado			
Justificación del Cambio			
<b>Impacto</b>			
Requisitos:			
Técnico:			
Costos:			
Plan de trabajo:			
Recursos:			
Otros frentes del proyecto:			
Otros impactos:			
¿Cuáles?:			
Descripción del Impacto			
Comentarios			
Aprobado para Análisis Detallado			
Fecha de vigencia del Cambio			
Fecha de Aprobación			
Aprobado en Empresa por:			
<b>Impacto Estimado</b>	<b>Tiempo(HH)</b>	<b>Recursos</b>	<b>Costos</b>
<b>Total Impacto</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Aprobado para Ejecución:			
Fecha de Aprobación para ejecución:			
Aprobado en Empresa por:			
Opinión/Recomendación			

## Actividades de Cierre - Lista de chequeo

La información consignada en este artefacto debe ser tomada como un ejemplo y no como algo obligatorio, se debe especificar para cada proyecto si hay particularidades

Fase/Entregable	Tema	Estado	Cerrado	Fecha planeada de cierre
<Fase o entregable que se esté controlando para el cierre>	<Tema de las actividades de cierre>	<Descripción de la actividad de verificación de cierre>	El punto de control: está cerrado? - Si - No -No aplica	<Fecha en la que se espera tener cerrado el punto de control (DDMMAAAA)>
Modelo de costos diseñado y documentación del proyecto finalizada	Calidad	Artefactos actualizados y publicados en Sharepoint	NO	31/10/2012
		Indicadores generados	NO	24/10/2012
		Lecciones aprendidas en sharepoint	NO	31/10/2012
	Alcance	Existen actas de aceptación de los entregables	NO	24/10/2012
		Se realizó empalme con implementación	NO APLICA	
		Se generó y envió el informe de cierre	NO	24/10/2012
	Cambios	Solicitudes de cambio cerradas (aprobado/no aprobado)	NO	24/10/2012
	Seguimiento	Compromisos en el Seguimiento de Proyecto cerrados	NO	24/10/2012
		Se generó copia del Seguimiento del proyecto en sharepoint	NO	31/10/2012
		Cada ítem y actividad está en un estado final (cerrado, anulado, etc)	NO	24/10/2012
	Manejo de Terceros	Existe acta de cierre de contrato	NO APLICA	
		Los pagos a terceros están saldados	NO	24/10/2012
	Riesgos	Los riesgos están cerrados	NO	24/10/2012
		Se documentaron los riesgos y planes de acción	NO	24/10/2012
Tiempo	Actividades del cronograma al 100%	NO	24/10/2012	

Control presupuestal					
Periodo Inicio	Periodo Fin	Item	Costo		
			Presupuestado	Ejecutado	Diferencia
		<Concepto que genere movimiento de dinero: Entradas: - Pago de cliente - Patrocinio - Financiación - Etc Salidas - Mano de obra - Viajes - Materiales - Etc>	<Salida presupuestada >	<Salida ejecutada>	<Calculado: Presupuestado - Ejecutado>
16/07/2012	24/10/2012	Modelo de Costos ITO	43,765,226	0	43,765,226
16/07/2012	03/09/2012	Modelo de costos Operaciones	2,700,000	0	2,700,000
16/07/2012	19/07/2012	Reunión para explicación detallada Operaciones	270,000	0	270,000
16/07/2012	17/07/2012	Exposición del Gerente de Operaciones	90,000	0	90,000
17/07/2012	19/07/2012	Exposición de los Jefes de la Sub-área Op	180,000	0	180,000
19/07/2012	03/09/2012	Definición de Cencos funcionales Operaciones	2,430,000	0	2,430,000
19/07/2012	25/07/2012	Definición de Roles por cada Cenco Funcional Op.	270,000	0	270,000
19/07/2012	23/07/2012	Validación de la tabla de cargos para el área Op.	90,000	0	90,000
23/07/2012	25/07/2012	Agrupación de cargos en roles de acuerdo a las funciones Op.	180,000	0	180,000
25/07/2012	02/08/2012	Definición de pareto de recursos por cada Cenco Funcional Op.	450,000	0	450,000
25/07/2012	27/07/2012	Revisión de reporte Negocio Centro para determinar pareto de recursos Op.	180,000	0	180,000
30/07/2012	02/08/2012	Definir driver de los recursos y fuentes de información Op.	270,000	0	270,000
02/08/2012	22/08/2012	Definición de procesos por cada Cenco Funcional Op.	1,080,000	0	1,080,000
02/08/2012	17/08/2012	Levantamiento de Procesos por Área	900,000	0	900,000
17/08/2012	22/08/2012	Validación de procesos frente a la misión del área	180,000	0	180,000
22/08/2012	03/09/2012	Definición de Servicios y Drivers por cada Cenco Funcional Op.	630,000	0	630,000
22/08/2012	30/08/2012	Levantamiento de Servicios y clasificación Front o Back Op	450,000	0	450,000
30/08/2012	03/09/2012	Definición del driver del servicio y su fuente Op.	180,000	0	180,000
16/07/2012	03/09/2012	Modelo de costos Aplicaciones	2,700,000	0	2,700,000
16/07/2012	19/07/2012	Reunión para explicación detallada Aplicaciones	270,000	0	270,000
16/07/2012	17/07/2012	Exposición del Gerente de Aplicaciones	90,000	0	90,000
17/07/2012	19/07/2012	Exposición de los Jefes de la Sub-área Ap	180,000	0	180,000
19/07/2012	03/09/2012	Definición de Cencos funcionales Aplicaciones	2,430,000	0	2,430,000
19/07/2012	25/07/2012	Definición de Roles por cada Cenco Funcional Ap.	270,000	0	270,000
19/07/2012	23/07/2012	Validación de la tabla de cargos para el área Ap.	90,000	0	90,000
23/07/2012	25/07/2012	Agrupación de cargos en roles de acuerdo a las funciones Ap.	180,000	0	180,000
25/07/2012	02/08/2012	Definición de pareto de recursos por cada Cenco Funcional Ap.	450,000	0	450,000
25/07/2012	27/07/2012	Revisión de reporte Negocio Centro para determinar pareto de recursos Ap.	180,000	0	180,000
30/07/2012	02/08/2012	Definir driver de los recursos y fuentes de información Ap.	270,000	0	270,000
02/08/2012	22/08/2012	Definición de procesos por cada Cenco Funcional Ap.	1,080,000	0	1,080,000
02/08/2012	17/08/2012	Levantamiento de Procesos por Área	900,000	0	900,000
17/08/2012	22/08/2012	Validación de procesos frente a la misión del área	180,000	0	180,000
22/08/2012	03/09/2012	Definición de Servicios y Drivers por cada Cenco Funcional Ap.	630,000	0	630,000
22/08/2012	30/08/2012	Levantamiento de Servicios y clasificación Front o Back Ap.	450,000	0	450,000
30/08/2012	03/09/2012	Definición del driver del servicio y su fuente Ap.	180,000	0	180,000
16/07/2012	03/09/2012	Modelo de costos Implementación	2,700,000	0	2,700,000
16/07/2012	19/07/2012	Reunión para explicación detallada Implementación	270,000	0	270,000
16/07/2012	17/07/2012	Exposición del Gerente de Implementación	90,000	0	90,000
17/07/2012	19/07/2012	Exposición de los Jefes de la Sub-área Im.	180,000	0	180,000
19/07/2012	03/09/2012	Definición de Cencos funcionales Implementación	2,430,000	0	2,430,000
19/07/2012	25/07/2012	Definición de Roles por cada Cenco Funcional Im.	270,000	0	270,000
19/07/2012	23/07/2012	Validación de la tabla de cargos para el área Im.	90,000	0	90,000
23/07/2012	25/07/2012	Agrupación de cargos en roles de acuerdo a las funciones Im.	180,000	0	180,000
25/07/2012	02/08/2012	Definición de pareto de recursos por cada Cenco Funcional Im.	450,000	0	450,000
25/07/2012	27/07/2012	Revisión de reporte Negocio Centro para determinar pareto de recursos Im.	180,000	0	180,000
30/07/2012	02/08/2012	Definir driver de los recursos y fuentes de información Im.	270,000	0	270,000
02/08/2012	22/08/2012	Definición de procesos por cada Cenco Funcional Im	1,080,000	0	1,080,000
02/08/2012	17/08/2012	Levantamiento de Procesos por Área	900,000	0	900,000
17/08/2012	22/08/2012	Validación de procesos frente a la misión del área	180,000	0	180,000
22/08/2012	03/09/2012	Definición de Servicios y Drivers por cada Cenco Funcional Im.	630,000	0	630,000
22/08/2012	30/08/2012	Levantamiento de Servicios y clasificación Front o Back Im.	450,000	0	450,000
30/08/2012	03/09/2012	Definición del driver del servicio y su fuente Im.	180,000	0	180,000
16/07/2012	24/10/2012	Consolidación del Modelo ITO	17,240,148	0	17,240,148
16/07/2012	23/07/2012	Definición de fuentes de información Financiera	1,000,008	0	1,000,008
23/07/2012	07/08/2012	Consolidación de los Sistemas de Time Report, su estructura y base de datos	2,500,020	0	2,500,020
03/09/2012	18/09/2012	Consolidación de Todos los Elementos del Modelo	3,950,010	0	3,950,010
19/09/2012	24/10/2012	Documentación de Todo el Modelo de Costos	9,790,110	0	9,790,110
16/07/2012	24/10/2012	Gerencia del Proyecto	18,425,078	0	18,425,078
16/07/2012	24/10/2012	Control del Alcance, Cronograma, Costos, Calidad, Riesgos y Adquisiciones	4,650,093	0	4,650,093
16/07/2012	24/10/2012	Seguimiento al Recurso Humano y Planes de Comunicaciones	4,650,093	0	4,650,093
23/07/2012	27/07/2012	Viaje 1	2,184,000	0	2,184,000
21/08/2012	27/08/2012	Viaje 2	2,184,000	0	2,184,000
17/09/2012	21/09/2012	Viaje 3	2,184,000	0	2,184,000
16/10/2012	22/10/2012	Viaje 4	2,184,000	0	2,184,000
27/07/2012	27/07/2012	Reunión de Seguimiento 1 - Comité de Proyecto	55,556	0	55,556
10/08/2012	10/08/2012	Reunión de Seguimiento 2 - Comité de Proyecto	55,556	0	55,556
24/08/2012	24/08/2012	Reunión de Seguimiento 3 - Comité de Proyecto	55,556	0	55,556
07/09/2012	07/09/2012	Reunión de Seguimiento 4 - Comité de Proyecto	55,556	0	55,556
21/09/2012	21/09/2012	Reunión de Seguimiento 5 - Comité de Proyecto	55,556	0	55,556
12/10/2012	12/10/2012	Reunión de Seguimiento 6 - Comité de Proyecto	55,556	0	55,556
19/10/2012	19/10/2012	Reunión de Seguimiento 7 - Comité de Proyecto	55,556	0	55,556