Documentación
Anexo

Metodología de implantación MISION

ekon

Software para
la nueva generación
de negocios

ekon.es

Metodología de implantación MISION

Una de las claves del éxito de implantación de tu sistema de gestión (ERP) está en el contexto y la metodología con la que tu proveedor prestará los servicios.

SOLUCIÓN = ERP + SERVICIOS

Si consideramos que sobre los servicios no hay una “demostración” previa de calidad y que en la ejecución del proyecto estos servicios irán coordinados con otras tareas que ha de realizar el propio equipo de tu empresa, la solvencia de una metodología experimentada es una garantía para todas las partes.

En este documento exponemos los principios, valores y procedimientos de nuestra metodología MISION, de forma que podrás visualizar y verificar cómo será la ejecución del proyecto y cómo la prestación de los servicios, conjuntamente con el resto de bienes y componentes que constituyan el proyecto, van a conseguir sus objetivos y a incrementar el valor de la solución.

¿Qué es MISION?

MISION es el nombre de la metodología utilizada por Ekon para la prestación de los servicios profesionales identificados en el enunciado de alcance adjunto a la oferta, focalizándolos en conseguir los objetivos descritos en la misma.

Es por tanto el conjunto de principios, valores y procedimientos que regirán la prestación de los servicios contratados.

La realización de servicios informáticos enfocados a la implementación de un ERP son servicios que requieren no solo de un altísimo conocimiento técnico, dado que son miles o millones las líneas de código y objetos involucrados (y todos tienen que estar perfectamente elaborados), sino que también requiere de un conocimiento sectorial, de un conocimiento de la empresa y de sus estructuras recursos y organización.

Requiere asimismo de la gestión de:

- Plazos
- Costes y presupuestos
- Expectativas
- Cambio
- Personas y equipos
- Transferencia de conocimiento
- Cuanto mejor se controlen todos estos factores, mayor será el beneficio para tu empresa.

MISION es el fruto de una larga experiencia de más de 40 años en la implantación de proyectos, gracias a la cual recogemos importantes innovaciones en el modo en que se realizan los servicios. Una de ellas, quizás la que recoge con más relevancia dicha experiencia, es que ha sido diseñada no sobre un modelo tradicional de desarrollo de software, sino que se ha adaptado a lo que constituye un proyecto personalizado de adaptación de una solución existente a las necesidades específicas de tu empresa y negocio, velando en todo momento por el presupuesto disponible y por los objetivos que deben alcanzarse.

Este hecho se traduce en una aportación de valor que va más allá de lo que constituye un proyecto de software, a través de la prestación de servicios de valor añadido. Tiene además presente en cada etapa del proyecto la participación y las implicaciones para el cliente, vigilando el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles.

Además, cada empresa dispone de sus rasgos diferenciales, con los que refuerza su presencia en el mercado y ante su competencia. Tales rasgos hacen que cada empresa no sólo sea diferente, sino que tenga necesidades diferentes para su proyección y crecimiento.

Ser capaces de dirigir los recursos a disposición de la empresa y su evolución tecnológica para que sea acorde a sus necesidades reales, presentes y futuras, es el reto que nos impone esta época. Y para ello, la tecnología se pone al servicio de un adecuado método de implantación y puesta en marcha de las soluciones para que respondan a él.

Desde nuestra privilegiada posición de cómo se han ido realizando los proyectos de implantación de los SSII desde hace más de 40 años, hemos podido contemplar cómo han pasado de ser meros proyectos “de ingeniería” para el almacenamiento de información y realización de cálculos complejos, en los que participaban principalmente el personal de SSII de la propia empresa, a sistemas orientados a la mejora y optimización de procedimientos departamentales, con implicación de mandos intermedios, para luego ser elementos estratégicos de toma de decisión y control de costes, con la implicación de los responsables de Control de Gestión o la alta dirección.

En estos últimos años ya son sistemas que ayudan a las empresas a:

- Comunicarse con otras empresas
- Deslocalizarse y externalizar procesos
- Ayudarles proactivamente a la hora de crear nuevos negocios
- Multiplicar exponencialmente su relación con el exterior y sus clientes

Todas estas son posibilidades de negocio que afectan a la Dirección General y al Consejo de Administración.

Todo este cambio de concepción, envuelto a su vez por un cambio tecnológico, social y empresarial constante, ha motivado que nuestros procedimientos hayan sido adaptados una y otra vez para no perder el origen, recoger las experiencias y adaptarnos a las necesidades cambiantes que exigen actualmente nuestros clientes. Nuestra voluntad de cambiar y acompañar a nuestros clientes en sus procesos de cambio, preparando nuestras soluciones y servicios se recoge en nuestro lema: Software para la nueva generación de negocios.

¿Cómo concebimos MISION?

MISION la concebimos desde la visión que la realización de un proyecto es como la creación de una empresa: dispondrá de unos recursos, se regirá por unas normas, tendrá un control financiero, y sobre todo perseguirá unos objetivos, y también dispondrá de unos órganos de gobierno.

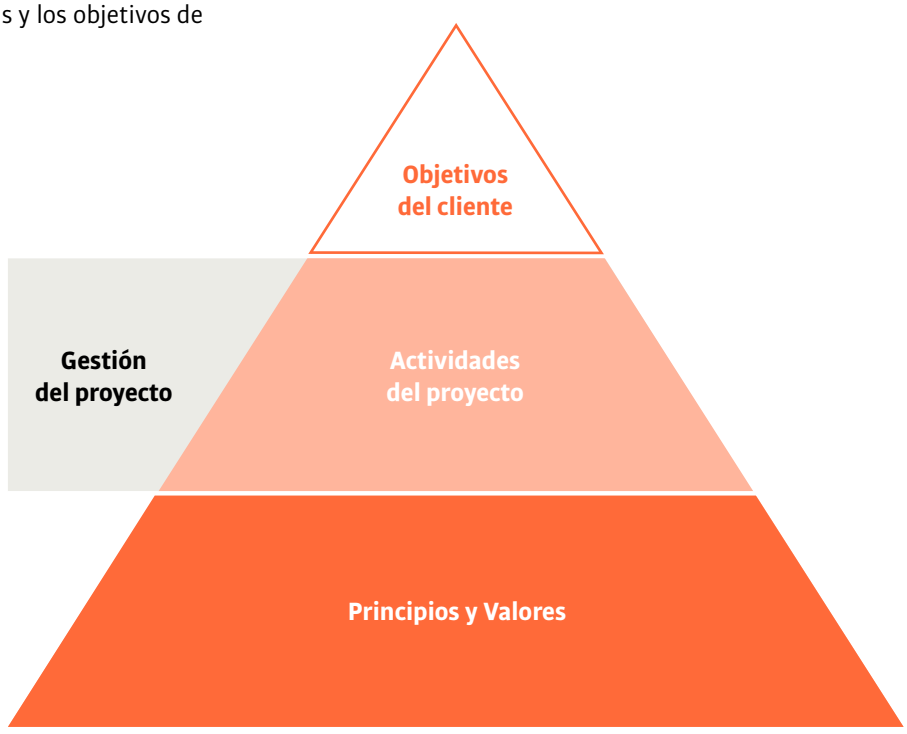
En primer lugar observemos la primera visión de cómo esta “empresa” ha de ser configurada.

El enfoque es que, partiendo de unos principios y valores en la prestación de los servicios (homogéneos para todo el personal involucrado tanto de Ekon como del cliente), hemos de focalizarnos en alcanzar los objetivos especificados. Para ello se realizará todo un conjunto de actividades debidamente organizado y procedimentado, estando gobernadas en todo momento por la gestión del proyecto, bajo la supervisión de los órganos de gobierno.

Es una pirámide idéntica a las que en gestión estratégica se usan para identificar la misión, la visión, la estrategia, las políticas y los objetivos de una empresa.

De hecho es lo que perseguimos: que el proyecto tenga vida y entidad por sí mismo, dado que van a intervenir profesionales de distintos orígenes y empresas, con ideas y expectativas posiblemente dispares, y con diferentes niveles de involucración. Por ello el alineamiento de todos los equipos bajo unas mismas ideas, principios, políticas de gestión, objetivos y expectativas es fundamental, y esta visión nos ayuda a ello.

Vayamos ahora desgranando las partes fundamentales de esta pirámide.



Dentro de la metodología consideramos que en todo proyecto existen además unos objetivos indirectos, inseparables de los directos, que conjuntamente con los anteriores focalizan y rigen el conjunto del proyecto.

Los objetivos del proyecto

Los objetivos del proyecto son los especificados en el apartado específico de la oferta. Dichos objetivos son los “objetivos directos”. Dentro de la metodología consideramos que en todo proyecto existen además unos objetivos indirectos, inseparables de los directos, que conjuntamente con los anteriores focalizan y rigen el conjunto del proyecto. Estos objetivos indirectos son en la mayoría de los casos:

- Que el resultado final requiera costes de propiedad competitivos
- Que el resultado final sea flexible para adaptarse a un entorno cambiante
- Que el resultado final esté preparado para ser escalable y tecnológicamente actualizado
- Que el resultado final sea de operatoria simple
- Que el proyecto en sí mismo contribuya al incremento de la excelencia operativa
- Que la prestación de Servicios Profesionales externos aporte las ventajas indirectas que les acompañan por su propia naturaleza (independencia, aportación de ideas, ayuda al cambio)
- Que el proyecto tenga los costes controlados y el avance del proyecto sea transparente, visibilizando las expectativas de qué nuevos objetivos podemos alcanzar en fases posteriores

Es importante tener los objetivos directos e indirectos identificados, para que los servicios que se estimen como necesarios estén siempre enfocados a su consecución, y poder identificar los innecesarios o aplazables.

Dichos objetivos han de ser visibles por parte de todos los miembros del equipo en todo momento.

Principios y valores

Para cerrar el marco de prestación de los servicios, tan importante como tener los objetivos identificados es no perder de vista los valores y principios que han de regirlos, y que son el sustento de toda la base de la pirámide antes mencionada.

- **Transparencia.** La prestación de servicios es por su propia naturaleza intangible, por lo que dentro de la metodología se consideran los mecanismos necesarios para que tanto el cliente como el conjunto de miembros del proyecto disponga de la información que le permita ver los servicios previstos, la situación, el avance, las próximas tareas, las tareas pendientes, los riesgos, y en definitiva, todo aquello que le permita hacer tangible el avance y la consecución de los objetivos.

- **Trabajo en equipo.** Formamos un equipo con el cliente, comprometiéndonos con él, y estructurando diferentes capas para organizar adecuadamente los niveles de comunicación.
- **Desarrollo de competencias.** Forma parte de nuestros principios fomentar toda la trasferencia de conocimiento y desarrollo de competencias en el cliente que él mismo solicite, posibilitándole tanto el mayor nivel de autogestión como de implicación en las tareas del proyecto, incluidas las tecnológicas, ya que consideramos que es uno de los principales elementos por los que el cliente rentabilizará su inversión.
- **Confidencialidad.** Nuestra función como profesionales en la prestación de servicios tiene el valor añadido de aportar experiencia en otras prácticas empresariales e independencia, pero sin olvidar nunca la confidencialidad y el secreto profesional.
- **Cumplimos nuestros compromisos.** Nuestro foco es cumplir los compromisos contraídos con nuestros clientes, pero también aquellos que corresponden a nuestra posición dentro de nuestro entramado empresarial y social: calidad, medio ambiente, inversión en formación y en I+D+i, compromiso social y laboral.
- **Capacitación y conocimiento tecnológico.** Nuestra posición como fabricante e integrador nos pone en una posición privilegiada para ofrecer a nuestros clientes unos servicios orientados al mayor aprovechamiento de las prestaciones de los productos adquiridos.
- **Responsabilidad.** Realizamos nuestros servicios aportando el máximo valor económico para el cliente y aprovechamos responsablemente los medios puestos a disposición del proyecto.
- **Alineación.** Los servicios se prestan siempre focalizados a la consecución de los objetivos.

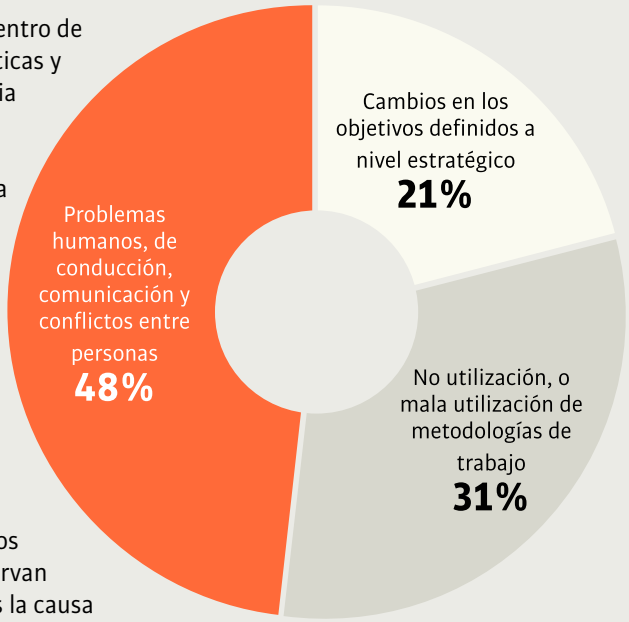
Un enfoque orientado al cliente y al resultado final

Llegados a este punto, para aquellos que no están acostumbrados a la gestión de proyectos integrales en sistemas de información, empieza a surgir una pregunta: ¿por qué es necesario todo esto?

Simplemente es necesario, al igual que lo es si pensamos en otros protocolos que envuelven a otros campos de los servicios profesionales, como pueden ser las ingenierías, los proyectos de ámbito social, etc. Especialmente si han de intervenir equipos humanos heterogéneos y persiguen un resultado que, una vez obtenido, va a influir en la actividad diaria del promotor, en su toma de decisiones, y el día a día del colectivo y de su interrelación con el exterior.

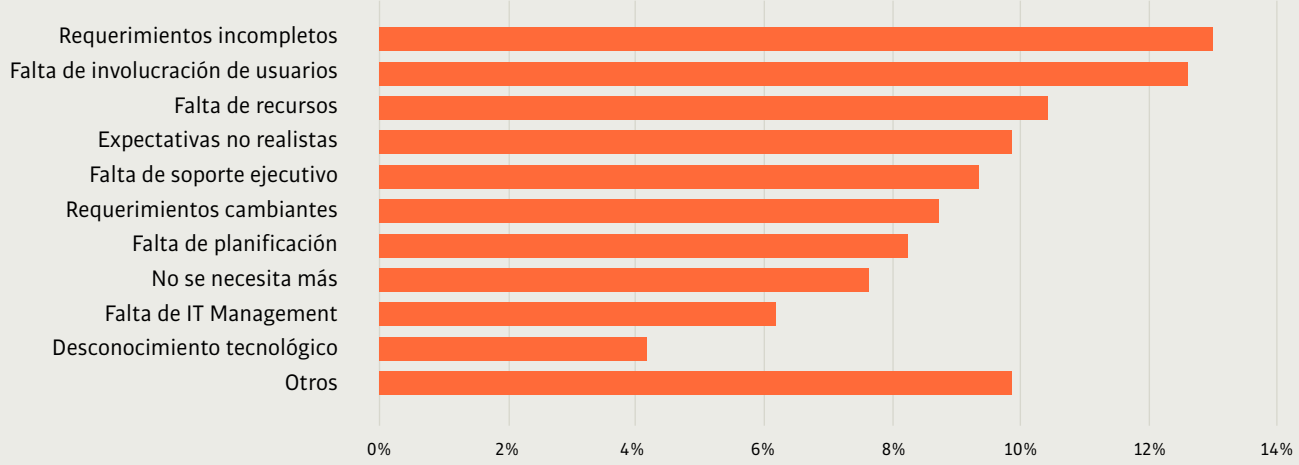
Por tanto, para tener éxito hemos de pensar no sólo en qué, cómo y cuándo vamos a hacer un proyecto, sino también en el día siguiente, en cómo se va a convivir con el resultado, y cómo va a acompañar dicho resultado al cliente y va a cambiar con él y sus necesidades.

Este hecho nos obliga en primer lugar a establecer las premisas anteriores, que pongan de acuerdo a un colectivo que va a promover un cambio, y dentro de unas normas éticas y de transparencia que permitan un trabajo en equipo en plena confianza.



No partir de unas premisas basadas en una metodología adecuada, con unos objetivos y unos principios y valores que sirvan de referente, es la causa de que una gran parte de los proyectos integrales en sistemas de información no hayan alcanzado el éxito previsto. Ya en 2001 se confeccionó una estadística al respecto (David Piorum) que clasificaba las principales causas no tecnológicas que afectaban negativamente al éxito de los proyectos en sistemas de información.

No es la única. Podemos encontrar multitud de ellas, como por ejemplo las más famosas, que publica el Standish Group, relativas a las principales causas de fracaso en los proyectos de sistemas de información.



La siguiente estadística muestra las principales causas de fracasos para empresas específicas medianas-pequeñas en el tejido empresarial español.

En todas ellas vemos diferentes factores, pero la mayoría bajo un común denominador: metodología, definición de objetivos y comunicación.

Sin embargo, en las metodologías y propuestas existentes todos los enfoques se centran en solventar estas problemáticas desde el punto de vista interno de gestión del proyecto y desde la óptica del proveedor, extendiendo la ingeniería del software a la ingeniería en la gestión del proyecto, dejando a la empresa cliente que gestione el resto de las vertientes, lo cual sólo es válido para cierto tipo de empresas y grandes proyectos (que son para los que se diseñan la mayor parte de dichas metodologías).

Con MISION, nos apartamos de esta visión y aplicamos esta metodología desde la perspectiva del cliente, detectando la disparidad existente y construyendo la pirámide antes descrita.

Sólo adaptando dicha óptica desde el enfoque del cliente, considerando su sector y su capital humano, podrá entender el avance y participar activamente en el gobierno de su proyecto, con cuyo resultado va a convivir después.

En cualquier caso, hay que resaltar que en MISION se han considerado, y se consideran y evalúan continuamente todos los factores principales que las estadísticas del sector nos ofrecen como causas de incidencias en los proyectos.

Con relación a las descritas en los gráficos anteriores MISION contempla protocolos de actuación en cada caso.

Factor de interferencia	Estrategias y protocolos de actuación
Formación insuficiente	Es uno de nuestros principales objetivos realizar una formación y transferencia de conocimiento acorde a las necesidades del cliente. No sólo eso, antes del arranque de las aplicaciones, realizamos unas pruebas de certificación a todos los usuarios implicados para garantizar que han adquirido el conocimiento adecuado para el uso de las aplicaciones. En caso de detectar que no ha sido así, se establecen los planes de contingencia oportunos de acuerdo con la Alta Dirección del cliente, ya que somos conscientes de que es uno de los aspectos críticos del proceso.
Requerimientos incompletos **Requerimientos cambiantes** **Objetivos ambiguos**	En la mayoría de los casos estudiados, los requerimientos no son incompletos ni cambiantes, o al menos no es ese el problema real, sino que los objetivos son ambiguos, o se han confundido los requerimientos con los objetivos, o los objetivos del proyecto no están alineados con los de la empresa. La falta de clarificación de los objetivos estratégicos y la supeditación del proyecto y los requerimientos a los mismos es la fuente de esta confusión. Por tal motivo, como ya hemos expuesto nos focalizamos en primer lugar, ya en la fase previa a la presentación de la oferta, en la clarificación de los objetivos del cliente.
Escasa cualificación funcional de consultores o analistas	Invertimos constantemente en la cualificación de nuestros consultores y jefes de proyecto. Las políticas de RRHH hacen que el personal sea estable en la empresa y les permita acumular conocimiento y experiencia. Por otro lado, ser fabricante de nuestras propias soluciones aporta un valor adicional de conocimiento difícil de igualar. Nuestra dilatada presencia en el sector, aportando soluciones de gestión empresarial por el mismo equipo humano, acumula un conocimiento sectorial de primer orden.
Plazos sin margen de maniobra	En la mayoría de los casos estudiados, los plazos sin margen de maniobra no son una causa sino una consecuencia, bien de haber realizado defectuosamente la fijación de objetivos razonables, bien de una inadecuada gestión del proyecto o de una deficitaria implicación del equipo del cliente. Por ello incidimos en todos estos puntos y en otros muchos para evitar que se produzca esta situación. En cualquier caso, la claridad, la transparencia y la capacidad de anticipación, funciones todas ellas contempladas entre las misiones de los comités de gestión del proyecto, son claves como elemento preventivo y de control, así como el estable-cimiento de un plan de proyecto orientado a la máxima optimización de los tiempos de arranque para asegurar un rápido retorno de la inversión.
Falta de involucración de los usuarios. **Usuarios no participativos**	Trabajamos conjuntamente con el cliente y establecemos de forma conjunta las estrategias y procedimientos para la implicación de los usuarios, como más adelante se detalla. Forma parte fundamental de nuestra metodología el que el equipo del proyecto sea un equipo común entre los recursos aportados por el cliente y el nuestro.

Factor de interferencia	Estrategias y protocolos de actuación
Falta de recursos	La falta de recursos humanos y materiales es siempre un problema, sobre todo cuando acontece de forma sorpresiva a mitad del proyecto invalidando el plan establecido. Sin embargo, no debe serlo si se detecta en la fase inicial, pues se trata de ajustar los objetivos y plazos, así como de revisar los recursos reales de acuerdo al retorno de inversión y posibilidades de financiación del proyecto. Por tanto, la clave es la anticipación ante esta circunstancia. Para ello los responsables de los Comités de Dirección y Estratégico del proyecto están siempre al tanto de este hecho, y con la máxima transparencia, a fin de ajustar los planes con la antelación suficiente.
Expectativas no realistas o desfase presupuestario	Ambas circunstancias son consecuencia habitualmente de la falta de alineamiento de los objetivos del proyecto con respecto a los objetivos de la empresa. Por eso es necesaria la implicación de la Alta Dirección para que los objetivos de la empresa y del proyecto estén alineados, no pequen de falta de realismo y el presupuesto sea acorde a los beneficios esperados como soporte a la consecución de los objetivos empresariales.
Débil implicación de la Alta Dirección/falta de soporte ejecutivo	A lo largo de todos los puntos vemos cómo es recurrente la importancia del alineamiento estratégico de los objetivos del proyecto y de la empresa, así como la gestión del cambio, siendo muy difícil de realizar sin la implicación de la Alta Dirección. Por ello su participación en los Comités designados al efecto, y descritos posteriormente, con roles y atribuciones claros dentro del proyecto, forma parte de las premisas iniciales para el desarrollo del proyecto.
Deficiente coordinación del proyecto. Falta de planificación. Problemas de comunicación	La coordinación del proyecto, la planificación, la anticipación y la comunicación son ejes fundamentales de la metodología. Se rigen a través de los Comités de Dirección y Ejecutivo, cuyo funcionamiento describimos en este documento.
Resistencia al cambio	Implicamos a los diferentes niveles de la empresa y trabajamos conjuntamente con ellos, pero también aportamos la ventaja de ser consultores externos, que trabajamos continuamente con empresas en procesos de cambio, y que como tales aportamos un valor añadido de apoyo a la Dirección de la Empresa para la gestión del cambio. No se invierte en SSII para seguir igual, por lo que los Comités trabajan con la premisa que un proyecto de SSII es un proyecto que lleva implícito el cambio, y están atentos a la gestión de los riesgos que pueda haber implícitos en este sentido.
Desaparición de la necesidad (no se necesita más)	Si los objetivos están bien trazados, la desaparición de la necesidad implica la de un objetivo estratégico de la empresa, o que se ha encontrado una alternativa mejor para conseguirla. Por tal motivo, la desaparición de la necesidad no es en sí misma algo que la gestión del proyecto pueda evitar, pero sí ha de estar enfocada a que si se da tal circunstancia el daño sea mínimo. Hay que tener en cuenta que cuando acontece tal circunstancia sucede en parcelas muy concretas del proyecto. Por eso es importante que el proceso de arranque sea rápido y por fases, entendiendo las fases como capas de sofisticación, de forma que pongamos en valor lo antes posible la inversión con el menor coste y con inversiones no condicionadas al 100% a áreas concretas. En cualquier caso, la experiencia nos dice que esto es extremadamente inhabitual, dado que, cuando sucede, en la mayoría de los casos se estaba persiguiendo objetivos no sustentados adecuadamente por objetivos estratégicos de la empresa, que como tales son perdurables, sino por objetivos condicionados por coyunturas temporales.

Factor de interferencia	Estrategias y protocolos de actuación
Desconocimiento tecnológico	El diseño de las aplicaciones es compatible con la metodología. Ambos están concebidos para minimizar el coste de propiedad de las soluciones, y por tanto permiten que las necesidades de transferencia de conocimiento tecnológico no sea complejo y se pueda hacer en diferentes niveles, desde aquel en que la tecnología está externalizada en Ekon hasta aquel en el que el cliente puede ser el depositario del 100% de los conocimientos y herramientas necesarios para gozar de una autonomía total. Además el funcionamiento opcional de las aplicaciones en entorno Cloud Computing permite que el cliente pueda desentenderse en gran medida de la administración de los sistemas, centrándose exclusivamente en el Core de su negocio.
Deficiencias técnicas	La complejidad de cualquier software, compuesto de millones de líneas de código y objetos y estructurado en múltiples capas, así como su continua evolución, hace que siempre tengamos que estar atentos a posibles incidencias puntuales. Para minimizar este impacto, nuestros servicios integrales (en coordinación con nuestros propios centros de Soporte e I+D, donde se desarrollan y prueban las aplicaciones) garantizan unos tiempos de respuesta muy reducidos ante tales eventualidades al eliminar dependencias exteriores e intermediaciones.
Escasa funcionalidad de la aplicación	Como se puede ver en las estadísticas, este hecho cada vez cobra un menor peso, fundamentalmente porque los clientes cada vez saben elegir mejor las aplicaciones cuya relación coste/beneficio se ajusta mejor a sus necesidades. Una vez que el cliente se ha decidido por una de nuestras soluciones como la que mejor cumple dicha relación, por nuestra parte de garantizamos que el cliente tendrá en su mano el sacar máximo partido a las aplicaciones adquiridas y adaptarlas a las especificaciones dadas con la mayor eficacia y menor coste.
Conflictos internos o interdepartamentales	Las interferencias ocasionadas por los conflictos internos o interdepartamentales son prevenidas a través de la rigurosidad en la gestión del proyecto, la fijación clara de objetivos, la transparencia, el establecimiento de unos principios bajo los que se realizará el proyecto y la implicación de la Alta Dirección. Todas estas partes son constituyentes de la metodología.

Por ello con MISION perseguimos que el cliente pueda disfrutar de las ventajas que aporta una metodología contrastada, entre las cuales destacan:

- **Garantía de éxito.** Porque la metodología es el resultado de 40 años de experiencia en más de 4.000 instalaciones.
- **Control de costes.** A través de mecanismos de prevención y alarma anticipados ante situaciones de desviación de costes, expectativas, formación, etc.
- **Puesta en marcha en plazo.** La metodología aplicada sirve para que el proyecto vaya progresando de acuerdo a los objetivos iniciales. Consigue de esta manera que el stress organizativo que se produce en toda puesta en marcha se mantenga bajo control.
- **Crecimiento con el compromiso de Ekon.** La metodología persigue desde el comienzo sentar unas bases sobre las que poder crecer con seguridad, racionalizando el análisis y estableciendo los mecanismos de desarrollo y tutela tecnológica y mejora continua que así lo garanticen.
- **Retorno de la inversión.** El método adoptado y la implicación del equipo permiten un retorno rápido de la inversión, dado que no sólo se persigue poner una "nueva herramienta". La filosofía de la formación de base desde el principio y la optimización de procesos hacen que ya desde las primeras fases del proyecto la empresa se beneficie de estas actividades.
- **Visión global: MISION.** La implantación de los SSII va orientada a la mejora del negocio, y esto implica una visión global del proyecto y cómo este influye en dichos objetivos.
- **Gestión de los objetivos.** Cuantas más posibilidades ofrece la tecnología, más posibilidades existen de errar el objetivo. La metodología persigue que la tecnología esté al servicio del objetivo empresarial y no al revés.
- **Gestión coordinada con la empresa.** MISION parte de que el proyecto ES DE TODOS, y todos colaboramos con un fin: la mejora de los circuitos empresariales y el crecimiento de las ventajas competitivas sostenibles.
- **Adaptabilidad y modularidad.** La metodología está concebida para su adaptación a diferentes tipos de proyecto, incluyendo los de integración. No es un patrón rígido sino versátil.
- **Calidad total.** El incremento permanente de la calidad en sus productos y servicios es política de Ekon, como lo certifica la obtención de la ISO 9001 desde 1998. Este hecho la convierte en la primera metodología de implantación certificada. En línea con esta política, MISION recoge las recomendaciones que al respecto realiza el Project Management Institute en su PMBOK (Project Management Body Of Knowledge).

Estas ventajas se tienen presentes conjuntamente con los principios antes mencionados, ya que los refuerzan y son complementarios.

Comité de Dirección del Proyecto

Retomemos el guion en el que estábamos describiendo los diferentes componentes de la pirámide. Vista la ubicación de los objetivos y de los principios y valores, pasamos ahora a describir uno de los principales ejes en los que descansa el buen gobierno del proyecto: su seguimiento. Decir seguimiento es un término muy ligero: habría que decir la Dirección o Gerencia del mismo. Al igual que quisimos hacer el símil de nuestra pirámide con la de la gestión de una empresa, en nuestro caso el Comité de Dirección del Proyecto será el equivalente al Comité de Dirección de la Empresa, y el Comité Estratégico del Proyecto (cuando sea necesario) al Consejo de Administración.

Para hacer su trabajo, el Comité de Dirección del Proyecto se basará en unos procedimientos que se materializarán en lo que genéricamente se denomina "gestión o seguimiento del proyecto".

Dicha gestión será el pilar fundamental para centrar los objetivos, visibilizar el avance, supervisar el cumplimiento de la metodología y establecer una correcta comunicación entre las partes desde las premisas expuestas hasta ahora. Como todo Comité de Dirección hace, elaborará propuestas de mejora que permitan incrementar los beneficios esperados.

El seguimiento del proyecto, iniciado desde la primera reunión interna de apertura y las labores de oficina técnica preliminares, transparentes al cliente, toma una nueva perspectiva tras el kick off de presentación al cliente, con la constitución de los Comités de Seguimiento del proyecto.

En función de la tipología del proyecto, su dimensión y la propia estructura interna del cliente pueden existir o bien un único Comité de Dirección del Proyecto o bien un Comité de Dirección y un Comité Estratégico.

En proyectos donde haya desarrollos avanzados en una elevada cantidad y en áreas diferentes se considerará asimismo la constitución de un Comité de Cambios diferenciado del Comité de Dirección. En la mayoría de los casos el Comité de Dirección absorberá los cometidos del Comité de Cambios, y en los proyectos de tamaño bajo-medio, y en que la estructura del interna del cliente lo permita, las funciones del Comité Estratégico podrá también ser absorbida por el Comité de Dirección.

Pasamos por tanto a describir la composición y roles de los diferentes Comités y equipos.

Comité de Dirección del Proyecto

Será el órgano a través del cual se gestionará la operativa del proyecto. Estará constituido por:

- DIP- Director del proyecto del cliente
- DPC- Director del proyecto de Ekon

Habitualmente asistirán a las reuniones del comité, de-pendiendo de las áreas tratadas:

- UC- Usuario clave (o superusuario)
- CF/AP- Consultor funcional y/o analista
- TS y RS – Técnico de sistema Ekon y responsable de sistemas del cliente

A diferencia del Comité Estratégico, en el que los asistentes son siempre los mismos, en el Comité de Dirección participarán los UC y CF/AP que correspondan en cada fase según el punto del proyecto en que nos encontremos o la agenda de los temas concretos que se vayan a tratar. En cualquier caso, dicho comité se reunirá periódicamente, generalmente entre 1-4 veces al mes, dependiendo

El seguimiento del proyecto toma una nueva perspectiva tras el kick off de presentación al cliente, con la constitución de los Comités de Seguimiento del proyecto.

de las características del proyecto y tendrá por competencias:

1. La aprobación de los planes de proyecto y cronogramas y sus ajustes
2. El seguimiento operativo de las tareas pendientes, planificación de los recursos y gestión de incidencias
3. La aprobación de las Definiciones de Requerimientos y Análisis que se vayan elaborando
4. La ratificación del avance del proyecto en base al informe de seguimiento presentado por el DPC
5. La confirmación de las entregas de componentes de software, finalización de tareas de programación o personalización (totales o parciales), finalización de tareas de formación o consultoría (totales o parciales), etc.
6. La aprobación de propuestas que impliquen cambios en el alcance y plazos hasta los límites definidos por el Comité Estratégico
7. La elaboración de propuestas que impliquen cambios relevantes en el alcance y/o plazos, que por su relevancia deban ser ratificados por el Comité Estratégico
8. La identificación de riesgos y elaboración de propuestas para su gestión
9. La elaboración y ejecución de planes de gestión del cambio y difusión del avance a los diferentes estamentos de la empresa que se determinen en dichos planes
10. Ratificación de las facturas y pagos derivados del contrato en función de las condiciones pactadas
11. La vigilancia de la correcta coordinación de los equipos y de que los recursos implicados dispongan de los medios necesarios para el desempeño de sus funciones
12. La propuesta de mejoras que vayan a redundar bien en ahorros de costes/plazos, bien en mejoras que vayan a incrementar la eficiencia y/o beneficios previstos, y las inversiones adicionales que supondría

Los documentos de trabajo básicos de este comité son los siguientes:

- Informe de seguimiento del proyecto
- Documentos de confirmación de entregas que a veces se sustituyen por la especificación de dichas entregas en el informe de seguimiento
- Lista de seguimiento de actividades
- Documentos de ampliaciones de ámbito

Reuniones de seguimiento del Comité de Dirección

Por defecto, tales reuniones estarán siempre enmarcadas en una agenda preestablecida, que es la siguiente:

- Lectura y aprobación del acta anterior
- Revisión de la situación financiera a fecha actual
- Presentación por parte del Director del Proyecto Ekon del informe de situación y explicación detallada de su contenido
- Presentación por parte del Director Interno del Proyecto de las actividades realizadas por parte del personal del Cliente
- Aprobación del informe de seguimiento y de las acciones contempladas en él
- Ratificación de documentos, circuitos y elementos finalizados
- Análisis de sugerencias y mejoras en el desempeño de las actividades
- Acuerdo de la información y temas a presentar al Comité Estratégico
- Fijación de la fecha de la próxima reunión

En el caso habitual de que cualquiera de los participantes en la reunión desee tratar expresamente un tema adicional lo suficientemente relevante, notificará al resto de los asistentes, y con la antelación suficiente, la inclusión de tal punto en la agenda con objeto de ajustar el orden del día y de que todos puedan presentar información completa al respecto.

Comité Estratégico del Proyecto

El equipo del proyecto tendrá como máximo órgano rector el COMITÉ ESTRATÉGICO del PROYECTO.

Éste es el órgano más importante de dirección y gestión del proyecto. Estará formado por:

- SPI- Ejecutivo director del cliente
- SPC- Gerente de consultoría de Ekon
- DPI- Director del proyecto del cliente
- DPC- Director del proyecto de Ekon

Este comité se reunirá de forma periódica, generalmente de 1 a 3 veces al trimestre. A este comité le compete tomar las decisiones estratégicas del proyecto, así como las medidas de corrección de posibles desvíos y velar por la correcta implementación del proyecto en su conjunto. El objetivo es que este comité reciba la información necesaria y suficiente, debidamente acordada y contrastada por los Directores de Proyecto, para centrarse en la toma de decisiones que por su repercusión excedan de las competencias de los Directores de Proyecto, sin necesidad de entrar en el terreno operativo, competencia del Comité de Dirección. Concretamente, sus competencias serán:

- Decisiones acerca del enfoque estratégico del proyecto
- Decidir la contratación de recursos, materiales y humanos, y determinar las dedicaciones adicionales a las contenidas en el contrato para los recursos existentes, cuando excedan a las atribuciones otorgadas al Comité de Dirección
- Ratificar el plan de implementación general y ratificar sus posteriores modificaciones en el ámbito del proyecto a propuesta del Comité de Dirección
- Ratificar los planes de gestión del riesgo, propuestos por el Comité de Dirección

Por las características de los miembros de este comité, su objetivo no es la operatoria ni el seguimiento del proyecto, atribuciones del Comité de Dirección. Su enfoque es estrictamente estratégico, de forma que los representantes del Comité de Dirección (ambos Directores del Proyecto) presentan al Comité Estratégico un informe ejecutivo que resume la situación del proyecto y su avance, así como aquellos aspectos relativos a plazos, reenfoques e inversiones que deban ser aprobados por él, o bien hayan de ser conocedores de ellos.

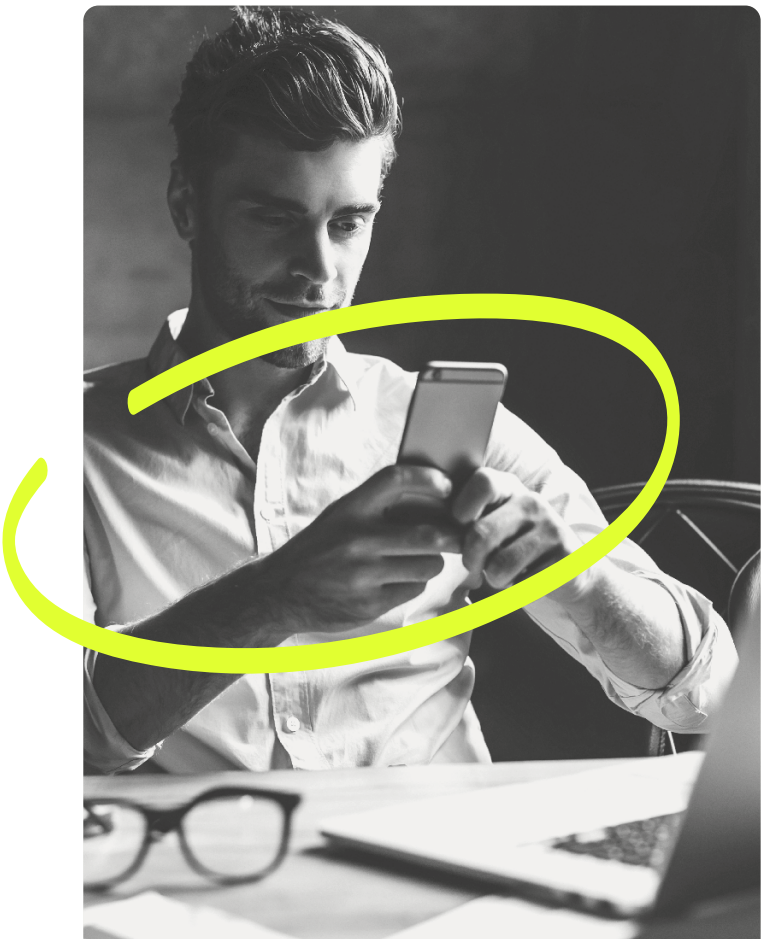
Equipo del proyecto del cliente

El equipo de proyecto del cliente consta de los siguientes componentes:

- SIP- Supervisor interno del proyecto
- DIP- Director interno del proyecto
- UC- Usuarios clave
- UF- Usuarios finales
- RS- Responsable de sistemas

El Supervisor Interno del Proyecto (SIP) es el máximo directivo del proyecto, responsable de que la empresa consiga los beneficios esperados. Es recomendable que esta función sea realizada por un miembro de la Alta Dirección, Consejero Delegado, Director General o Gerente. El SPC preside las reuniones del Comité de Dirección del proyecto y es informado periódicamente de su estado por los directores del proyecto. Es conveniente que esta función sea realizada por la persona que firma el contrato.

El Director Interno del Proyecto (DIP) es responsable de la coordinación general de todos los asuntos relativos a este proyecto, siendo el interlocutor



principal del Director del Proyecto Ekon. Es conveniente que esta función sea realizada por un directivo de negocio de la empresa cliente con suficiente influencia en las áreas funcionales que se van a desplegar (director comercial, director de operaciones, director financiero, director de RR.HH., etc.) o, en su defecto, por la persona que haya firmado el contrato del proyecto y sea su promotor interno.

El DIP debe tener una disponibilidad y dedicación suficientes para garantizar su buena marcha. Es importante que durante la ejecución del proyecto le dé la máxima prioridad, evitando de esta manera que se vea afectado en sus plazos y en su calidad. Habitualmente su dedicación al proyecto superará el 25% de su tiempo, llegando al 80% al inicio y en el arranque y puesta en marcha del nuevo sistema. La dedicación puede bajar cuando designe a un ayudante, aunque la responsabilidad del proyecto sigue estando inalterada.

En cada una de las áreas funcionales que participan en el proyecto se crea un equipo de trabajo formado por un Usuario Clave (UC) y los Usuarios Finales (UF). El UC es el responsable del proyecto en su respectiva área funcional, valida la operatoria y garantiza la calidad de la información introducida en el sistema. Actúa también como interlocutor con los UF y las personas que éste considere necesarias para desarrollar su labor, siendo responsable de su formación en los aspectos relacionados con el proyecto.

El perfil necesario del Usuario Clave es el siguiente:

- Conocimiento, experiencia y capacidad de decisión en los métodos y procedimientos existentes en la organización del cliente en general
- Conocimiento en las áreas de información de su departamento
- Continuidad

La dedicación del UC al proyecto debe ser tal que le permita acudir a todas las sesiones de trabajo y preparar la información que se precise en cada una de ellas. Una dedicación menor podrá originar variación en la duración total del proyecto y en su coste. Se estima una dedicación del 50% de su tiempo mientras dure la implantación en su departamento, lo que hace aconsejable que pueda liberarse anticipadamente de parte de sus actividades cotidianas.

Los UC deben considerar las actividades programadas y previstas como trabajos propios, y asumir la consecución de los objetivos considerados en el proyecto. La dedicación prevista no es más que una previsión basada en el conocimiento que la Dirección del proyecto tiene de la organización, las personas designadas y las actividades que han de realizarse, no pudiéndose considerar de certeza absoluta en su consecución.

Los UC, como responsables del cumplimiento de

las actividades designadas, deben comunicar a la Dirección del proyecto cualquier desvío producido o previsto, con el objetivo de tomar las acciones correctivas con la máxima prontitud y celeridad, respetando un plazo cuyo máximo será de tres días.

Es responsabilidad de los UC asegurar y controlar que las dedicaciones de su equipo de trabajo correspondan a lo establecido en el plan de implementación especificado en el contrato. El control de tales dedicaciones se realiza atendiendo a un sistema de autocontrol y responsabilidad propia.

Para las actividades de formación y simulación se definirán objetivos concretos para los UC y los consultores de cada área. Los Usuarios Clave deben participar en la formación de sus respectivos Usuarios Finales, aunque se haya contratado la formación directa del consultor.

La dedicación de los Usuarios Finales al proyecto será similar a la del Usuario Clave. La estimación es del 50% de su tiempo mientras dure la implantación en su área concreta.

El Director del proyecto, Usuarios Clave y Usuarios Finales trabajarán con el equipo del proyecto de Ekon en actividades como: la formación, pruebas, simulaciones, personalización, migración de datos desde el sistema actual, etc. recibiendo la formación necesaria en el manejo de la aplicación.

El Responsable de Sistemas (RS) es la persona encargada de mantener el sistema en su nivel óptimo de funcionamiento, debiendo tener amplios conocimientos tanto del sistema operativo y del hardware como de las herramientas de personalización y desarrollo del proyecto. Esta función corresponde normalmente al responsable de los sistemas informáticos del cliente, pudiendo asumir él mismo o una persona de su equipo la labor de administrador de los sistemas e infraestructuras. Este último debe poseer los conocimientos necesarios para poder realizar la implantación de la solución de gestión empresarial y es la persona que debe asistir a los cursos de administrador de sistema dados por los fabricantes de los equipos y del software.

La dedicación del RS o personal de sistemas deberá ir vinculada al objetivo de autonomía en sistemas de información que se desee alcanzar. En el nivel máximo podrían llegar a desarrollar partes de la solución formando parte como un integrante más del equipo de proyecto.

Adicionalmente, y en la medida en que se aprecie su necesidad, se convocará a cuanto personal del cliente se considere que puede aportar la información que en opinión del equipo de trabajo sea necesaria.

Equipo de proyecto de Ekon

Estará compuesto por las siguientes personas:

- SPC- Supervisor del proyecto
- DPC- Director del proyecto
- CF- Consultor funcional
- TS- Técnico de sistemas

El Supervisor del proyecto es el responsable de la gestión del proyecto. Su función con relación al proyecto es análoga a la del supervisor interno del proyecto.

El Director de proyecto es el responsable directo del proyecto y el contacto de esta compañía con el Director interno del proyecto. Coordina el trabajo de todos los miembros del equipo de Ekon y del Cliente, planificando las necesidades con antelación.

Sus tareas fundamentales son:

- Velar por el cumplimiento de los objetivos de negocio vinculados al proyecto
- Velar por el cumplimiento de los costes asociados al proyecto
- Control del cumplimiento de los plazos
- Gestión de los cambios en el proyecto
- Identificación de los riesgos que puedan afectar al proyecto y planificación de las acciones de respuesta pertinentes
- Planificación de las reuniones de seguimiento con la periodicidad establecida y todas aquellas que considere oportunas para la buena marcha del proyecto
- Realización y distribución de las actas de las reuniones

El Consultor funcional realiza las tareas de implantación del proyecto en cada una de las áreas de la empresa. Sus tareas fundamentales son:

- Definición de los procedimientos internos inherentes al nuevo sistema
- Formación de los usuarios claves y usuarios finales según se haya establecido en el enunciado de alcance
- Personalización de la solución de gestión para su correcta adaptación a las necesidades del cliente
- Análisis de problemas e identificación de los desarrollos que se han de realizar
- Simulación de trabajo real e identificación de necesidades específicas de personalización
- Preparación de todas las simulaciones con los usuarios
- Apoyo en las puestas en marcha a los usuarios según se haya establecido en el enunciado de alcance

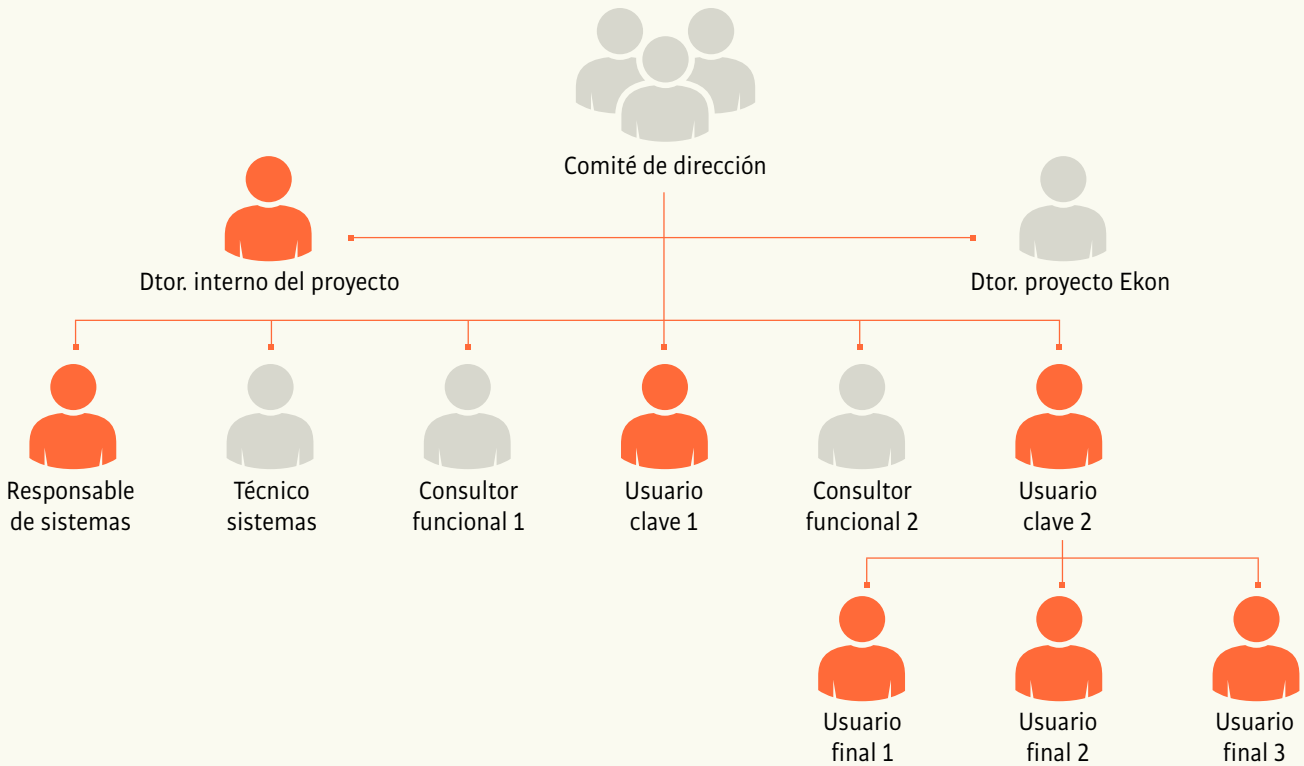
El Técnico de sistemas realiza las tareas relacionadas con el área de sistemas e infraestructuras, coordinándose directamente con el responsable de sistemas del cliente.

Sus principales tareas son:

- Instalación y configuración básica de los sistemas y la aplicación
- Definición de los sistemas de seguridad
- Ajuste de los sistemas en las distintas etapas del proyecto
- Formación continuada del departamento de sistemas en relación con lo establecido en el enunciado de alcance

Esquema de la organización del proyecto

A continuación se presenta un esquema de la organización del proyecto con las dependencias entre los diferentes niveles:



Documentación de seguimiento del proyecto

Ya se han descrito los elementos fundamentales que permitirán la coordinación del proyecto a través de los Comités de Dirección y del Comité Estratégico. En este capítulo profundizaremos acerca de diferentes elementos y herramientas que permitirán que dicho seguimiento sea efectivo.

Los documentos e informes fundamentales para el seguimiento del proyecto son los siguientes:

- Informe de situación del proyecto
- Informe ejecutivo
- Lista de actividades y calendario

Informes de Situación del Proyecto

El informe de situación, que se entrega al cliente con la periodicidad acordada, es el documento maestro de gestión del proyecto, y representa el resultado de las múltiples y variadas gestiones realizadas por el Director del Proyecto en coordinación con el resto de miembros del Comité de Dirección del proyecto.

Las partidas que considera, desde el control del presupuesto hasta la identificación de las actividades pendientes, pasando por las incidencias detectadas y el inventario de trabajos realizados, hacen que su aprobación puntual por ambas partes sea vital para el buen orden del proyecto y sobre todo para que las acciones futuras previstas en él sean efectivas.

Este documento será el documento de trabajo principal del Comité de Dirección y habitualmente incluye los siguientes apartados, que pueden ser adaptados o completados por otros por acuerdo del Comité de Dirección del Proyecto.

Informe de seguimiento - Índice

1. Objetivo y alcance del proyecto
2. Situación general del proyecto
3. Avance del proyecto
   - 3.1. Completado desde el comienzo
   - 3.2. Completado en el último periodo
   - 3.3. Actividades en curso y a desarrollar a medio plazo
   - 3.4. Actividades pendientes a medio y largo plazo
4. Situación en cuanto a plazos
   - 4.1. Acontecimientos que afectan al plazo
   - 4.2. Planificación mensual
   - 4.3. Planificación Gantt
5. Ampliaciones de ámbito
6. Situación económica
   - 6.1. Ampliaciones de ámbito
   - 6.2. Ámbito presupuestado
   - 6.3. Ámbito realizado
   - 6.4. Ámbito previsto
7. Inventario de temas pendientes de decisión.
8. Inventario único de temas pendientes de solución
   - 8.1. Inventario de temas solucionados
9. Inventario de riesgos
   - 9.1. Supuestos identificados
   - 9.2. Restricciones identificadas
   - 9.3. Riesgos que afectarían al proyecto
10. Inventario de cambios
11. Registros
    - 11.1. Registro de personas asignadas al proyecto
    - 11.2. Registro de hitos y acontecimientos sustanciales
    - 11.3. Registro de reuniones del proyecto
    - 11.4. Registro de acuerdos tomados
    - 11.5. Registro de documentos del proyecto
    - 11.6. Registro de facturación

Informe estratégico
Informe que se presentará al Comité Estratégico. Su información se centra exclusivamente en lo más relevante.

Consta de:

Informe ejecutivo - Índice

1. Objetivo y alcance del proyecto. Recoge el acumulado de cambios
2. Resumen de la situación general del proyecto
3. Resumen del Avance del proyecto
   3.1. Completado desde el comienzo. En valores agrupados por área
   3.2. Actividades en curso y a desarrollar a medio plazo
   3.3. Actividades pendientes a medio y largo plazo
4. Situación en cuanto a plazos
   4.1. Acontecimientos que afectan al plazo
   4.2. Planificación Gantt
5. Ampliaciones de ámbito. Cambios desde el informe anterior
6. Situación económica
   6.1. Resumen global de la facturación emitida vs. el ámbito inicial, el previsto y el avance
7. Inventario temas pendientes de decisión
8. Inventario de temas pendientes de solución. Restringido a los clasificados como A (bloqueantes para la entrada en productivo)
9. Inventario de riesgos. Restringido a los que impliquen riesgo muy alto

El informe debe ser presentado por ambos Directores de Proyecto, ya que no se trata de debatir su contenido, que es un extracto del Informe de Seguimiento, sino de informar al Comité Estratégico para que pueda tomar decisiones.

Lista de seguimiento y calendario
Es bastante habitual que la operativa diaria no pueda esperar a la formalización del informe de seguimiento para el control y ajuste diario de las tareas e incidencias, así como para el ajuste de los calendarios. Por tal motivo en el seguimiento se acompañan las llamadas “listas de seguimiento”.

La lista de seguimiento es una lista única que recoge desde el principio del proyecto todos aquellos aspectos que impliquen actividades no específicamente recogidas y consideradas en los documentos contractuales o en los informes de seguimiento, o que su situación es cambiante a diario, como por ejemplo:

- Incidencias y errores pendientes de solución
- Peticiones de cambios
- Peticiones de nuevas funcionalidades
- Peticiones de sesiones de formación complementarias
- Situación de componentes parcialmente entregados
- Etc.

El objetivo es llevar un registro y clasificación de todos estos temas que permita su seguimiento diario (o como máximo semanal) identificando en cada caso su nivel de importancia, quién ha de hacer la próxima acción y cuándo la hará, y cuyo extracto será recogido en el informe de seguimiento.

Con respecto al calendario, es conveniente que exista un documento de trabajo, que se presente y consensue en las reuniones del Comité de Dirección, que contemple:

- El detalle pormenorizado de las actividades hasta la próxima reunión de seguimiento, especificando tareas que deban realizarse y días en que se realizarán, en especial de aquellas que se realicen en las instalaciones del cliente con la colaboración de miembros del equipo del cliente
- El detalle pormenorizado de las tareas que se realizarán en el periodo siguiente (desde la siguiente reunión prevista hasta la próxima), sin especificación concreta de días

El resumen del mismo será recogido en el Informe de Seguimiento.

Estructuración de las actividades

Las actividades se estructuran en fases, persiguiendo cada fase una serie de objetivos y determinando una serie de entregables.

El resumen de dichos objetivos y entregables se puede apreciar en el siguiente cuadro:

Fase	Objetivo	Entregable
Alcance	Apoyar a la empresa en disponer de una perspectiva previa global del proyecto, determinando su ámbito de aplicación, expectativas y dimensionamiento global	Informe de consultoría de alcance, identificando las fases, el resumen de requerimientos diferenciales, las propuestas de consultorías, la agenda de la siguiente fase y el cronograma objetivo del proyecto
Análisis y planificación	Profundizar en el detalle de los requerimientos para la realización de la fase operativa del proyecto, esbozando las soluciones óptimas para cada uno de ellos y pormenorizando la cronología, costes, plazos y reglas de sincronismo y validación	• Cuestionarios y listas de configuración de las aplicaciones. Consultorías específicas y definiciones de requerimientos • Plan de proyecto. Cronograma pormenorizado
Implementación	Hacer la transferencia de conocimiento tecnológico al cliente y personalizar las aplicaciones según las especificaciones aprobadas en las fases anteriores	• Aplicaciones personalizadas • Transferencia de conocimiento funcional a los superusuarios y tecnológica al equipo de SS.II.
Evaluación	Terminar la transferencia de conocimiento a los superusuarios y validación de la solución configurada, incluyendo el hardware y las comunicaciones. Verificación de que cumple los objetivos especificados	• Servicios de formación en operatoria a superusuarios • Anexos a los documentos de especificaciones • Propuestas de servicios de soporte personalizados • Documentos de aprobación de la validación
Previo a productividad	Realizar las últimas tareas de formación, personalización y validación y verificar que el sistema y los usuarios están listos para poner el sistema en producción	• Plan de arranque. Servicios de carga de datos iniciales • Entrega final de componentes. Calificación de la finalización de las personalizaciones • Servicios de apoyo al paralelo, verificación del sistema. Formación y certificación a usuarios finales
Entrada en producción	La empresa empieza a trabajar con el nuevo sistema	• Servicios de tutela y formación complementaria • Diseño de las necesidades de optimización
Optimización	Incrementar la eficacia del conjunto en función de las necesidades detectadas en la fase inicial de entrada en productivo	Propuestas de servicios e infraestructuras complementarios que se hayan identificado como necesarios a corto plazo o que van a suponer un beneficio claro para la empresa
Mejora continua	Garantizar la perdurabilidad de la inversión e incrementar el valor de la misma a través de servicios de valor añadido	Propuestas para el correcto mantenimiento del sistema y propuestas de planes de formación y servicios de valor añadido a medio plazo o para su dimensionamiento anual

Además, en cada fase se procura un correcto sincronismo entre los principales vectores que intervienen en la ejecución del proyecto:

- Formación
- Implementación del ERP
- Desarrollo e integración de soluciones a medida
- Configuración de los sistemas

Fase	Formación	Implantación ERP	Integración y desarrollo	Infraestructuras
Alcance	Identificación de los servicios de formación con respecto a las aplicaciones contratadas	Identificación de la secuencia de implantación y de los servicios de parametrización	Identificación de las necesidades de desarrollo a medida o integración	Identificación de la secuencia de instalación de los sistemas
Análisis y planificación	Estructuración de la formación y planificación	Análisis y planificación pormenorizado de la parametrización	Análisis y planificación pormenorizados de los componentes de integración y desarrollo	Especificaciones particulares con respecto al sistema. Planificación de la instalación
Implementación	Formación técnica del equipo del cliente y formación funcional de los superusuarios	Personalización e implementación de las aplicaciones	Desarrollo de componentes a medida e integración	Oficina técnica e instalación de las aplicaciones y sistemas
Evaluación	Formación operativa de los superusuarios	Evaluación y validación de la parametrización y configuración de las aplicaciones	Evaluación y validación de los desarrollos e integraciones	Verificación del sistema central y de las comunicaciones
Previo a productividad	Formación a los usuarios finales y certificación. Apoyo y tutela a pruebas de verificación y paralelo	Ajustes finales y revisión de impresos y documentación de salida	Ajustes finales, finalización de los últimos componentes y pruebas exhaustivas de las integraciones	Carga de datos iniciales y verificación de puestos de trabajo y periféricos
Entrada en producción	Servicios de tutela y formación complementaria	Activación del servicio de soporte avanzado	Diseño de necesidades de optimización	Ajustes del sistema en función de la respuesta a la carga
Optimización	Propuesta de seminarios de refuerzo específico y documentación de procesos	Propuestas de configuraciones complementarias	Propuestas de componentes adicionales de valor añadido	Propuestas de ajuste en los sistemas
Mejora continua	Propuestas por parte del Jefe de proyectos de planes de formación continua	Soporte según la modalidad contratada y propuestas para el correcto mantenimiento del sistema	Propuestas personalizadas y desarrollos de componentes adicionales de valor añadido	Soporte según la modalidad contratada

De los esquemas anteriores es necesario destacar diferentes aspectos que contribuyen a que MISION sea eficaz en la consecución de los objetivos de la empresa:

- Cada etapa define un conjunto de objetivos para TODAS las áreas implicadas. La fijación de los objetivos por fases es fundamental para conseguir la CALIDAD TOTAL en cada una de las etapas del proceso.
- El aspecto tecnológico del proyecto está firmemente entrelazado con el formativo, el de infraestructuras y el de gestión y coordinación de los recursos humanos.
- La adecuada segmentación de fases permite también aprovechar los logros de cada una de ellas para comenzar a gestionar el retorno de inversión en cada etapa.
- La transparencia de cada fase y área permite ajustar adecuadamente las dotaciones presupuestarias en base a los objetivos perseguidos.

Alcance del proyecto

Corresponde a lo que en ingeniería se denomina ante-proyecto y tiene en cuenta no sólo el objetivo y ámbito inmediato del proyecto, sino que marca la evolución posterior que debe seguir el sistema de información del cliente como parte de su estrategia empresarial. Hace hincapié en sus expectativas y establece el marco global de actuación de las fases siguientes.

Se persigue permitir a la organización cliente disponer de una perspectiva previa global del proyecto más allá de las consideraciones desencadenantes del cambio, determinando su ámbito de aplicación, expectativas, dimensión y evolución y enmarcándolo dentro de una metodología global debidamente organizada.

Desde el primer momento se hace partícipe a los diferentes estamentos de la empresa, siendo la Gerencia quien fija los objetivos estratégicos, los responsables de departamento los requisitos funcionales, el departamento de SS.II. los requisitos tecnológicos y la “foto” de la situación actual, y los usuarios reflejando su situación de partida en el aspecto formativo.
El resultado es un documento que recoge estos aspectos y elabora una propuesta de los servicios necesarios en las diferentes vertientes: formación, implantación de las aplicaciones y desarrollo de componentes a medida. También se propondrán las consultorías y análisis de detalle que se hayan identificado como necesarias, que se realizarán siempre circunscritas a los requerimientos identificados en el de alcance.

Esta fase se realiza en muchas ocasiones antes de formalizarse la relación contractual entre el cliente y Ekon.

Análisis y planificación

Una vez determinado el alcance del proyecto, la fase de estudio tiene como objetivo fundamental ampliar el conocimiento del detalle de los requerimientos, si no hubiesen quedado lo suficientemente claros en el alcance, esbozando las soluciones óptimas para cada uno de ellos.

Es uno de los objetivos principales del estudio, la identificación de la segmentación de las actividades y necesidades de integración o de desarrollo modular, de forma que se puedan segmentar y agrupar en entregas sin afectar al proyecto.

El estudio tiene como misión fundamental verificar que las especificaciones dadas en el alcance serán las adecuadas para conseguir los objetivos perseguidos dentro del presupuesto establecido.

Dentro de esta fase se elabora el plan de proyecto, donde se especifica la cronología y costes del proyecto, disponiendo de un documento resumen que sirve de patrón para su seguimiento, estableciendo al mismo tiempo el sincronismo entre los diferentes actores y los mecanismos de control necesarios. También indica los aspectos más débiles y los mecanismos para compensarlos.

En el plan de calidad se identifica el equipo del proyecto, los sistemas de documentación y construcción, y se formaliza la metodología.

El conjunto del estudio se presenta al Comité de Dirección y al Comité Estratégico para su consenso y para que disponga las medidas en cuanto a reserva de recursos, agendas, etc. que permitan a su personal recibir la formación y participar en el resto del proyecto.

En este momento, el cliente debe revisar la especificación de requerimientos y necesidades detectadas con las soluciones apuntadas en los respectivos documentos de consultoría, así como la planificación de costes y plazos presentada para la realización del proyecto, con objeto de ajustar los plazos, costes y expectativas.

Implementación

Esta fase requiere del seguimiento y control intensivo por parte del Comité de Dirección, con el fin de asegurar que los componentes y especificaciones no se desvían de los objetivos fijados ni de los plazos y presupuestos establecidos, siendo necesario ser muy ágiles en la adopción de medidas ante cualquier desviación o incidencia respecto a ellos, ya que la velocidad y la cantidad de recursos implicados en esta etapa puede ser muy alta.

La formación del equipo informático del cliente debe realizarse en este momento para facilitar su participación directa en los distintos aspectos del proyecto.

El grado de formación requerido, así como la participación del equipo informático en el proyecto, dependerán de cada cliente, siendo posibles los dos extremos: clientes en los que no exista equipo informático propio y clientes en los que el desarrollo de todo el proyecto sea realizado por su propio equipo informático.

Habitualmente los técnicos informáticos del cliente tomarán las responsabilidades de administración y de desarrollos ligados a la extracción y presentación de la información almacenada en el sistema informático. También participan muy activamente en la integración con otras soluciones o desarrollos.

Tal formación se hace coincidir con la etapa de diseño pormenorizado y plan de implementación de las especificaciones, distribuyéndolas entre los diferentes equipos.
Simultáneamente, la Oficina Técnica se encarga del detalle y adquisición y aprovisionamiento de las infraestructuras necesarias.

Además, se dará formación funcional de las aplicaciones a los superusuarios o usuarios clave para que puedan participar activamente en los procesos de validación de los prototipos y soluciones que se vayan entregando.

Los usuarios finales aprovecharán esta etapa y la siguiente para ir recibiendo aquella formación de base que será necesaria para cuando comience la formación sobre las aplicaciones finales (ej. entorno Windows, ofimática, etc.)

Durante esta etapa se realizan las personalizaciones en función del análisis y la integración. La adecuada sincronización con los responsables de departamento y de SS.II. deberá facilitar el adecuado feedback durante este proceso con el fin de que la personalización final repercuta claramente en la mejora de los procesos de negocio con el menor coste posible.

La fase se cierra con la consecuente instalación de las infraestructuras, y del software personalizado e integrado.

Evaluación

La evaluación tiene por objetivo cerrar la etapa de personalización e integración base, así como confirmar conjuntamente con el cliente la idoneidad de las soluciones y medios que han sido configuradas, de forma que el resto de desarrollos que puedan estar pendientes en este momento (principalmente módulos independientes e informes de gestión) esté asegurado en cuanto a sus especificaciones y expectativas.

Se aprueban las últimas modificaciones de diseño y se procede a la aprobación final antes de la implantación del conjunto de las especificaciones, así como al cierre de la lista de entregas pendientes.

Se termina con la formación en la operatoria a los usuarios clave con el fin de que en esta fase puedan

probar y validar el comportamiento de la solución y de los componentes entregados.

Se configuran los sistemas de telecomunicaciones necesarios para el funcionamiento de las aplicaciones entre los distintos departamentos, agencias o sucursales de la empresa cliente, siguiendo las especificaciones dadas por oficina técnica.

El conjunto del sistema queda validado, dejando tan solo pendiente de actualizar los periféricos y puestos, que se actualizarán en la fase siguiente.

Previo a productivo

Se inicia esta etapa sólo cuando la anterior ha sido definitivamente finalizada. Para su inicio se elabora y aprueba un plan de arranque que detalla la secuencia detallada de actividades hasta el momento del arranque.

En esta fase pueden quedar aún elementos de personalización pendientes, pero no puede haber ninguno que afecte a las estructuras de información o circuitos fundamentales ya validados. Por tanto, estos elementos se circunscriben a:

- Elementos aislados en fases anteriores por su independencia
- Informes y cuadros estadísticos finales que no podían realizarse hasta la completa finalización de la fase anterior
- Refinamiento de impresos e informes, dada su sensibilidad a los pequeños cambios de diseño en los datos que hasta finales de la fase anterior se habrán realizado

Se completa la formación al departamento de SS.II. para que adquiera el conocimiento necesario para la explotación de información y colabore en el refinamiento y construcción de los informes finales propios de esta etapa, como antes hemos mencionado. El objetivo es que pueda dar el correspondiente servicio a la dirección de la empresa en la extracción de informes y cuadros de decisión que habitualmente se multiplican en las primeras fases de arranque.

Los usuarios reciben la formación funcional que les corresponde y, aquellos autorizados participan activa y conjuntamente con el departamento de SS.II. en las pruebas de integración y validación del sistema.

Se procede a la carga de datos estáticos y a la depuración y refinamiento de informes y estadísticas.

Se termina de configurar las infraestructuras, actualizando los últimos puestos, impresoras y otros componentes.

En esta etapa se da por finalizado el proceso de ingeniería del sistema, quedando todo a punto para pasar a la fase final de arranque.

Esta etapa se cierra por tanto con la aprobación por parte del Comité de Dirección de que está todo dispuesto para pasar a la fase final de arranque, que se inicia con el funcionamiento en paralelo de los sistemas y finaliza con el arranque final, funcionando ya de forma autónoma los nuevos sistemas.

Arranque

Esta fase incluye todos los trabajos finales del proyecto destinados a garantizar una adecuada puesta en marcha del nuevo sistema y abandono del existente.

Las pruebas funcionales y operativas ya han sido realizadas en la fase anterior. Ahora se trata, por un lado, de engrasar la maquinaria de la propia empresa para que cuando se trabaje solo con el nuevo sistema no haya paradas imprevistas, y por el otro, de someter al sistema a una prueba de carga real que permita una última optimización y revisión antes del arranque definitivo.

Se valida la correcta realización de los planes de prueba por parte de los usuarios, certificándolos para el arranque.

Se remite igualmente el correspondiente informe a la Dirección sobre la situación del personal al respecto.

Con la prueba final y el proceso en paralelo con datos del cliente se valida que el alcance del proyecto se haya cumplido en toda su extensión.

Esta actividad es necesaria. Sin ella no se pueden validar los resultados de los informes de gestión, vitales para la media y alta dirección de la empresa, ni se puede probar el comportamiento de los datos en su versión real. El propio proceso de introducción y carga de datos reales puede introducir variables imposibles de detectar en otras fases previas.

En el paso siguiente de arranque no deben quedar otros ajustes que los relativos al formato de presentación de la información a la Dirección de la empresa, de manera que ésta disfrute al máximo de su inversión.

El ajuste del sistema informático se completa con unas pruebas de carga que permiten validar los parámetros de todos los servicios que han de trabajar simultáneamente. En estas pruebas puede incluso ponerse de relieve algún cuello de botella no aparente mientras se trabajaba en condiciones más favorables.

Una vez consolidadas las labores anteriores, se expone a la Dirección la situación inmediata al arranque y se procede al mismo. Previamente han sido dimensionados los servicios de tutela y soporte necesarios.

Optimización

Una vez consolidada la primera fase de arranque, es necesario proceder a un feedback selectivo que permita la optimización de circuitos y procesos con objeto de favorecer un rápido crecimiento de las ventajas operativas del sistema. Es necesario también seguir profundizando en la formación para que se le pueda sacar el máximo rendimiento a las aplicaciones, sobre todo en el área de explotación de la información.

Mejora continua

Cuando se ha consolidado el arranque y la optimización y pudiera parecer que todo ha acabado, se entra en la fase imprescindible de mejora continua que va a permitir hacer cada vez más rentable la inversión del cliente, al disponer de una base sólida que garantice los resultados en esta nueva etapa.

Esta fase incluye todos aquellos trabajos fuera del alcance del proyecto pero que ayudarán a aumentar la satisfacción del cliente con relación al nuevo sistema de información implantado. Puede incluso suceder que esta fase corresponda a una segunda fase recogida en el propio alcance, pero pospuesta para cuando el sistema arrancase en su núcleo principal.

Este es también el momento en que el cliente puede manifestar su máxima satisfacción por los resultados obtenidos y valorar adecuadamente el catálogo de servicios complementarios, el mantenimiento y el soporte que ofrece Ekon.

Formación on-line: Campus Virtual Ekon

Con la tutela y la formación se deben desarrollar todas las competencias que no son imprescindibles en el arranque, pero sí para conseguir una aportación de valor diferencial a través de los sistemas de información, y sobre todo mantener al día al cliente de las novedades y mejoras a las que puede acceder fácilmente.

Para ello, ofrecemos un programa de formación on-line mediante su Campus Virtual Ekon, que aporta toda la información necesaria para dominar las funcionalidades de las soluciones del software Ekon. El Campus Virtual Ekon asegura la cualificación continua de los empleados que utilizan nuestros programas, además de reducir los costes.

Documentación

Anexo. Metodología de implantación MISION

Ekon es el líder español en soluciones de gestión empresarial en cloud para la pyme. Gracias a la adaptabilidad de su plataforma en la nube, las soluciones de Ekon proporcionan a las empresas la agilidad y flexibilidad necesarias para alcanzar la excelencia operativa en un mercado cada vez más global y cambiante.

Diariamente, más de 4.000 organizaciones de todos los sectores confían en Ekon para optimizar sus procesos, mantener su diferenciación y avanzar en su agenda digital. Desarrollado íntegramente en nuestro país, Ekon cuenta con cerca de 200 profesionales y una extensa red de partners que aportan la innovación, cercanía y confianza que la pyme busca en un socio tecnológico.

Copyright ©
Ekon Cloud Computing Solutions, S.A.U.

Software para
la nueva generación
de negocios

Ekon.es
E marketing@ekon.es