



PREGUNTAS FRECUENTES

Este documento ha sido desarrollado para el beneficio específico de todos los miembros de la comunidad de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito y será actualizado periódicamente.

¿Cómo será la dinámica de la implementación de los diferentes procesos de la Escuela al sistema?

El proyecto Enlace es un proyecto de adopción, lo que significa que se van a acoger las buenas prácticas que incluyen la solución y no necesariamente se mantendrán todos los procesos actuales. Por supuesto, se mantendrán los procesos de la Escuela que están alineados con buenas prácticas, así como algunos que la Escuela desarrolla y otras instituciones no, y que hacen parte de los factores de diferenciación de la institución.

La adopción de buenas prácticas, que incluye procesos, se realizará a partir de la metodología desarrollada por la compañía implementadora ITIS, la cual recoge todas las buenas prácticas de implementación y de industria que tienen Oracle, el PMI, y metodologías brasileñas de implementación de ERPs, pero sobre todo tomará las experiencias que ellos han tenido en otras instituciones de educación superior.

El modelo tiene una etapa que arranca con planeación y capacitación, que es la fase que se desarrolla durante el mes de marzo. Después viene una etapa de análisis de alcance que es donde se refinan todos los requerimientos. Posteriormente, viene una fase de diseño, en la cual se mapean las necesidades de la Escuela frente a esos requerimientos, y se establece cómo resolver los temas que no necesariamente la herramienta tiene. Luego viene una etapa de

construcción donde se integran aplicaciones que están en la Escuela y aplicaciones de las nuevas soluciones, se desarrollan reportes y configuraciones especiales para la institución. Después se desarrolla una etapa de pruebas para finalmente hacer una transición a ambientes productivos que es cuando la Escuela ya adoptará la solución.

¿Cuáles son los módulos que se van a trabajar?

Este proyecto constituye un sistema integral que va a fortalecer la operación institucional. En la primera fase se trabajarán los siguientes módulos que impactarán pregrado, posgrado y educación continuada:

Campus: comunidad campus, selección y admisiones, registro académico, consejería académica, finanzas del alumno, ayuda financiera, autoevaluación, actividades y notas.

Horarios: infraestructura, oferta académica, docentes, restricciones y optimización.

Investigación: administración de actores, administración de productos y gestión de convocatorias y proyectos.

En la segunda fase se trabajará el módulo de **Capital humano:** estructura empresarial, puestos y perfiles, hojas de vida, evaluación de desempeño, gestión de objetivos, escalafón docente, gestión del talento, formación y autoservicio.

Al iniciar la operación del sistema ¿se seguirán utilizando los sistemas actuales?

¿Cómo se va a manejar la salida de la operación?

¿Trabajo paralelo con ambos sistemas?

Lo planeado inicialmente es que no haya paralelos. Por supuesto con el equipo de líderes se definirá cómo va a entrar a operación cada elemento y de una manera que no genere doble trabajo. Es muy complicado manejar dos sistemas de información sincronizados al tiempo, por lo que ésto se evitará. Sin embargo, podrá haber algunos procesos que se manejarán en paralelo, pero esto se evaluará durante la marcha.

Es importante hacer claridad que entre los sistemas actuales hay algunos que se pretenden reemplazar con la nueva solución, pero hay otros que siguen, como por ejemplo Preciso, Moodle y Novasoft, entre otros. Adicional a lo anterior, algunos desarrollos institucionales para actividades propias de la Escuela que no están necesariamente relacionados con administración académica. Hay una etapa del proceso donde varias aplicaciones se van a integrar con las nuevas soluciones, y para las que se reemplazan habrá una sustitución paulatina. A partir del momento

que se salga a producción, se empezará a usar de manera definitiva cada una de las partes del ciclo de la Escuela, lo cual se definirá con el apoyo del implementador y sobre todo de los líderes de la Escuela que son los que conocen las particularidades de las fechas, ciclos, sistemas y procesos, para definir cómo y cuándo es la mejor manera de salir.

¿En gestión de los requerimientos se tuvo en cuenta el 100 % de los implicados en el cambio?

Los requerimientos con base en los cuales se seleccionó la solución PeopleSoft de Oracle, salieron del trabajo con el equipo base. Este equipo estuvo integrado por representantes de diferentes áreas, quienes no sólo asumieron el rol de su cargo actual, sino que además como representantes de la comunidad. En ese equipo base había representación de la Vicerrectoría Académica en poder de profesores, directores de departamentos, decanos, y de Liliana Pedraza, coordinadora de Desarrollo Profesional, también había representación de áreas administrativas como Unidad de Ingeniería de Procesos, Osiris, Investigación e Innovación, Unidad de Gestión Externa, Dirección Financiera, Mercadeo y Comunicaciones, además de los representantes de Posgrados y algunos programas como Ingeniería de Sistemas. Así mismo, se acogieron recomendaciones y definiciones de Azurian, compañía externa que también hizo una labor de investigación de requerimientos.

Cabe destacar que cuando se realizaron los cruces con los proveedores, se evidenció que la Escuela había realizado un buen trabajo en el tema de requerimientos, ya que la cobertura de las soluciones líderes de industria salió muy alta. De lo que la Escuela estaba solicitando, se encontraron porcentajes del 95% en las soluciones finalistas, lo cual confirma que la Escuela definió un buen modelo de requerimientos. Si la Escuela hubiera pedido algo que no debía ser o algo que no existe, la cobertura de la solución hubiera sido menor, y si la Escuela hubiera solicitado cosas que no son importantes, en ese caso las soluciones líderes de industria no las hubieran tenido en su portafolio.

¿Se van a hacer procesos en paralelo para verificar que estén bien hechos?

En la metodología del implementador hay una etapa de pruebas, pero no son procesos productivos, es decir, las pruebas no se harán con la comunidad, sino con representantes del equipo de trabajo que está asignado al proyecto. Por supuesto, ellos requerirán el apoyo de algunos miembros de la comunidad para probar algunas cosas, pero es con el equipo de trabajo con quienes se definirá, basado en los detalles del alcance, los planes y casos de prueba.

¿Cuáles son los tres factores críticos internos para el éxito del proyecto?

1. Las personas, porque son quienes recogen la capacitación, la comunicación, los procesos, el todo del proyecto. Los que hacen que se logre transformación son las personas.
2. La información, porque el sistema puede ser muy bueno, pero requiere ser alimentado con la información y datos adecuados para que de los resultados esperados. Hay unos retos grandes porque no necesariamente se tiene toda la información organizada de la manera que se necesita, por eso es que en este proyecto uno de los prerrequisitos es que se desarrollen los siguientes proyectos paralelos: migración de información y gobierno de datos en lo que atañe a investigación, administración académica y horarios. La Escuela cuenta con el acompañamiento de la empresa Azurian con su equipo, quienes por un lado apoyan en temas de la gerencia e interventoría del proyecto y, por otra parte, orientan en el tema metodológico de migración y una buena definición de gobierno de datos. Estos procesos están a la altura de preparar la plataforma tecnológica y de sacar el primer resultado.
3. La integración, porque es indispensable ya que si no se logra integrar estos sistemas con los sistemas de la Escuela y con sus procesos, habrá riesgos.

¿Cómo va a ser el levantamiento de información que no esté en el sistema de registro, archivos Word, Excel, etc.?

Es una estrategia de migración y gobierno de datos. Habrá que levantar alguna información, otra se levantará paulatinamente después cuando el sistema esté en operación, y otra será el resultado de integrar diferentes fuentes de información no sólo de los sistemas actuales sino de los archivos de conocimientos de las personas. Este tema es parte de la estrategia de migración, y en vista de la importancia del mismo, se arrancó desde enero de 2018 y se cuenta con un soporte externo, además del rol preponderante del equipo del proyecto.

¿El proyecto brindará la infraestructura suficiente para que los procesos no sean manuales?

Como en el caso de cualquier sistema es muy difícil y puede resultar sumamente costoso que todo sea automatizado, para esto la institución debe tener una información completa y actualizada, los procesos deben estar absolutamente claros y los puntos de control normalmente se deben estandarizar. Además, llegar a un punto de automatización total implica tener desarrollos y muchos sistemas de información. Lo que se debe hacer es poner en la balanza ¿cuáles son las tareas operativas que son candidatas a automatizar con un nuevo sistema de información?

¿Qué otras tareas son de verificación, de control y requieren de la intervención de una persona en ciertos puntos? ¿Qué tareas son poco periódicas y hasta qué punto puede resultar más rentable que la tarea sea realizada por una persona y no por un sistema?

Saber hasta dónde llegar depende de cómo se adopten los procesos, de si se asume o no una posición costo-efectiva para no generar desarrollos innecesarios y dar soluciones prácticas, y también depende del nivel de madurez que se tengan en algunas definiciones y la calidad de la información.

¿Cuál es la capacidad tecnológica del proyecto?

Enlace es un proyecto institucional que tiene un componente tecnológico importante que implica la adopción de unos sistemas de información y la integración entre ellos. Eso quiere decir que se van a implementar soluciones que son de tecnología de punta, por ejemplo en horarios se empezará a utilizar algoritmos e inteligencia artificial; en el caso de campus e investigación éstos sistemas van utilizar instalados en la nube en un servidor colocado en internet, lo cual ofrece una capacidad de flexibilizar la demanda de servicios en períodos como matrículas, inicio y cierre de semestre que son momentos donde la demanda y uso de los sistemas es más alta por lo que se tendrá la posibilidad de dotar los servidores y la plataforma tecnológica con mayores recursos, y cuando se esté en periodos donde no es tan alta la demanda, se dotará con menores recursos.

La Escuela por supuesto está teniendo un salto importante en términos de la capacidad tecnológica que maneja para estos procesos, que a su vez serán la base para otros procesos y otros sistemas más adelante, sin embargo, es importante enfatizar que no se trata de un proyecto de tecnología porque la tecnología es una herramienta, esto se debe entender como un proyecto institucional.

Por otra parte, cabe mencionar que cuando se habla del tema de la nube se manejan inquietudes con respecto a la seguridad de la información porque el sistema y por ende los datos están ubicados en un servidor que no está en las instalaciones de la institución, y que además está viajando información por internet, entonces se tiende a pensar que es más vulnerable. Evidentemente sí puede ser vulnerable, pero actualmente, y por eso la Escuela decidió elegir una solución de industria, los sistemas ya tienen implementados grandes protocolos para poder asegurar que no hayan fugas de información, que haya continuidad de la operación y que la Escuela no se vea afectada. Como en todo, siempre existirá una posibilidad de que un sistema falle, por eso los sistemas de seguridad involucran un alcance que va más allá de los sistemas de información. Ahora bien, entre lo que se determinó como un tema mandatorio para el proyecto y que hizo parte de los criterios de selección de la solución, es que tanto el nuevo sistema de información, como el modelo de implementación y la manera cómo se administrará

la información deben cumplir al 100 % las disposiciones de la Política de Seguridad de la Información de la Escuela y el manual que se trabajó hace más de 1 año y que se viene implementando por el área de Osiris.

¿Cuáles son los beneficios estratégicos y tácticos que se pretenden obtener con este proyecto?

Los beneficios del proyecto se documentarán y cuantificarán durante el desarrollo de las actividades y en la medida que se vaya entendiendo cómo se adoptarán los procesos. Sin embargo, existe un marco general que se tuvo en cuenta para poder aprobar el caso de negocio que le dio viabilidad al proyecto.

El proyecto tiene claramente unos beneficios estratégicos porque apalancan diferentes factores como por ejemplo, la actualización de componentes tecnológicos de la Escuela, la dotación de herramientas en los procesos que permitan incrementar la calidad del servicio para los diferentes miembros de la comunidad de la institución, la base de información necesaria para poder construir a partir de ella modelos analíticos y de inteligencia de negocios que apoyen la toma de decisiones, la protección de la Escuela sobre aspectos regulatorios con relación a la correcta gestión de la información y la protección de los datos. Es también una base y una fuente para gestión del conocimiento, ya que el desarrollo del mismo proyecto le está enseñando a la Escuela cómo emprender este tipo de transformaciones, y la documentación de procesos y funciones alineadas con el sistema, así como las buenas prácticas también es parte de la gestión del conocimiento.

Otro de los temas estratégicos para la institución tiene que ver con la obsolescencia tecnológica, ya que actualmente se cuenta con algunos sistemas de información que están desarrollados en tecnologías de hace muchos años que no necesariamente vienen siendo soportadas de la mejor manera por las nuevas plataformas. El modelo de construcción de software ha dado frutos positivos para la Escuela permitiéndole contar con un sistema en el que hoy en día se puede operar con muchas ventajas sin estar en un punto de emergencia o algo similar; sin embargo, la Escuela podría llegar a estarlo si se demora en hacer renovación de algunos componentes tecnológicos.

En este tipo de proyecto existen varios beneficios en el orden táctico y operativo porque las soluciones de administración académica implican labores de esa índole, por ejemplo el tema de optimización de horarios tiene labores operativas, aunque también tiene efectos estratégicos como en el mejor aprovechamiento del modelo pedagógico y de la planta física de la Escuela; el tema de la investigación que por supuesto es estratégica, pero lo que está atendiendo el proyecto en una primera etapa son sus tareas operativas y tácticas.

Si hay personas que entran 100 % al proyecto y no son reemplazados en sus funciones por otra persona, ¿quiere decir que esta persona sobra en la organización?

Todas las personas que van a estar vinculadas 100 % al proyecto tendrán ya sea una persona directa reemplazándolos o se realizará una redistribución de sus funciones en el equipo del área. Decir que esta persona sobra en la organización no es válido, ya que precisamente por ser una persona clave dentro de la Escuela es que fue llamada a hacer parte de este proyecto institucional.

¿En el módulo de investigación es posible incluir a la PMO como usuario funcional?

Sí, en la etapa de definición de alcance se levantarán en detalle los requerimientos y los actores principales, por supuesto los líderes del proyecto del área de Investigación que van a definir los procesos, serán quienes definan las prioridades y los modelos de despliegue de cómo la comunidad se va involucrando con la solución. Al tener un sistema integral la idea es que todos los actores que tengan intereses en el tema se puedan conectar con el sistema, dependiendo de cuál sea su rol.

¿Cuál es el papel concreto de la Vicerrectoría académica?

Como el alcance del proyecto involucra temas tan importantes como la administración académica y la optimización de horarios, la Secretaría General y la Vicerrectoría Académica tienen un papel preponderante en el desarrollo del proyecto. Ellos tienen representantes en cada uno de los procesos y en cada área, y de hecho, es la Secretaría General que está definida como el patrocinador del proyecto con participación activa de la Vicerrectoría Académica en el Comité Directivo del proyecto.

El proyecto Enlace impactará de manera importante a la comunidad de profesores de planta y cátedra, y estudiantes, y en una segunda etapa al personal administrativo cuando se monte el módulo de capital humano. Esto quiere decir que la Vicerrectoría Académica tiene un rol esencial.

¿Los conocimientos que van obteniendo las personas que están en el proyecto al 100 % los pueden ir compartiendo con las personas que estamos fuera de él?

No está contemplado que haya una comunicación permanente entre el equipo del proyecto y el equipo de relevo durante el desarrollo del proyecto, porque lo que se busca es empoderar al equipo de relevo para que puedan comprometerse con

mantener la calidad operativa y del servicio de la Escuela, y por otra parte, se busca empoderar al equipo del proyecto para que se pueda concentrar y cumplir los objetivos de un plan de trabajo que es un reto, ya que estarán definiendo e implementando algo que no existe en este momento en la Escuela, y eso implica reflejar la Escuela en un nuevo sistema, sin perder las buenas prácticas y usando bien la solución tecnológica.

Cabe mencionar, que en la etapa previa del proyecto se desarrollaron los planes de relevo, que fueron formulados de manera particular en cada una de las áreas y con base en sus necesidades; en esto se estará trabajando hasta finales de marzo de 2018, haciendo una transferencia de conocimiento, actividades, documentación, toma de decisiones entre los líderes del equipo del proyecto hacia los equipos de relevo. En la etapa correspondiente a la transición, los líderes del proyecto van a coordinar las capacitaciones y la transición institucional que también será en doble vía, porque ellos empezarán a retomar las actividades de su dependencia o área y harán parte de un ciclo, lo que significa que ellos podrían estar de nuevo en sus áreas, pero aún tendrían algunos compromisos con el proyecto. Por ejemplo, si se sale a producción a mediados de febrero, los procesos que se van dando a partir de esa fecha y seguramente por unos ciclos de seis o siete meses, tendrán todavía algunas responsabilidades asignadas, esto implica una comunicación y además un proceso de relevo pero a la inversa, ya que las personas que se encargaron de las funciones y las tareas durante el desarrollo del proyecto, serán quienes van a actualizar a las personas que llegan acerca de las novedades o las particularidades de la operación que se tenga .

Habrà una comunicación permanente de carácter institucional porque cualquier cosa que cambie en la Escuela, que afecte los procesos que se están implementando en la solución nueva, debe ser notificada de inmediato al equipo del proyecto ya que esto afecta las configuraciones, los procesos y los planes que ellos están desarrollando.

El equipo del proyecto no va a estar aislado, ellos son parte de la comunidad, y por supuesto van a tener la información que recibirá toda la comunidad. Al contrario, las personas están dedicadas 100 % al proyecto son considerados como voceros e interesados número uno en conocer cualquier novedad que allá sobre los procesos que administran, no sobre la operación, pero sí sobre los procesos.

¿Los avances cada cuánto se van a socializar? ¿Qué estrategias se han planteado para que las personas que no conocen el proyecto lo adopten: comunidad en general?

Existe un plan de comunicaciones, el cual permitirá que la comunidad esté informada acerca del alcance del proyecto, los equipos de trabajo y por supuesto los avances que se vayan dando de acuerdo al plan del proyecto. La comunidad

recibirá la información a través de los canales institucionales como Notiweb, correo electrónico, carteleras digitales, redes sociales, y los demás que se consideren pertinentes como espacios de socialización.

¿Existirá una socialización que incluya los estudiantes y personal administrativo? ¿Los estudiantes harán parte en algún momento del proyecto?

Sí existe una socialización. El 5 de marzo se inició con la capacitación al equipo de personas que van a estar en el lugar de trabajo destinado para el proyecto Enlace. Ellos van a conocer los procesos que trae el sistema, van a empezar a interactuar con la herramienta e identificarán la nueva solución mediante casos de uso. Así mismo, además de dominar el proceso, lo van a documentar a través de manuales y guías para estudiantes, profesores, personal administrativo y demás integrantes de la comunidad impactados.

Lo anterior será el insumo para la posterior socialización a estudiantes, profesores y personal administrativo. La estrategia de socialización con todos los públicos será definida entre los líderes del proyecto, el Comité de Gestión del Cambio de la Escuela y la Dirección de Mercadeo y Comunicaciones.

¿Cómo afrontar la resistencia al cambio?

¿Cómo cambiamos la cultura resistente de la Escuela?

¿Cómo se involucrará al personal (profesores, estudiantes y administrativos) que no creen en el proyecto?

A lo largo de los últimos años en la Escuela se han llevado a cabo una serie de cambios que han impulsado el posicionamiento tanto de la institución como de la comunidad que la integra. Estos cambios han sido posibles gracias al compromiso de profesores, personal administrativo, estudiantes y directivos, lo que demuestra que en la Escuela se está pensando de una manera diferente con miras a llevar a cabo los procesos de una manera más óptima que permita dar respuestas adecuadas al entorno.

Para la Escuela es fundamental cada integrante de la comunidad, y entiende que sólo las personas hacen posible la transformación institucional, por ello, desde el año 2017, incorporó la gestión del cambio como un tema estratégico y transversal a los diferentes procesos de transformación e innovación que está llevando a cabo para el desarrollo institucional.

De esta manera, el proyecto Enlace además de estar acompañado de un plan de socialización para toda la comunidad, contará con el apoyo del Comité Institucional de Gestión del Cambio, cuyo propósito es acompañar a profesores, personal administrativo, estudiantes y directivos, para que los diferentes cambios

que puedan producirse debido a la implementación de nuevos proyectos y procesos en la Escuela, los vivan como un asunto natural que cualquier comunidad o ser humano vive permanentemente, obteniendo los mejores beneficios para su desarrollo personal y profesional y viviendo en estado de equilibrio. El comité está integrado por Diana Cárdenas, directora de Bienestar Universitario; María Ignacia Castañeda, directora de la Oficina de Desarrollo Institucional; Ana Cecilia Buendía, directora de Recursos Humanos, y Liliana Pedraza, coordinadora de Desarrollo Profesional.

El gran propósito es mejorar, es hacer las cosas de una manera más sencilla y mucho más práctica, alineando la institución a las nuevas prácticas, manteniendo las buenas prácticas que han funcionado en la Escuela y aprendiendo de prácticas efectivas que han dado resultado en otros lugares. Las soluciones a implementar responderán a muchas de las quejas que actualmente tiene la Escuela con respecto a las diferentes soluciones que están funcionando, pero en la medida que las nuevas herramientas y procesos sean adoptadas por los integrantes de la comunidad, es que se va a poder aprovechar el máximo potencial de la solución.

El éxito del proyecto Enlace dependerá de todas las personas que hacen parte de la Escuela. Los profesores, estudiantes y personal administrativo serán quienes recojan las capacitaciones, la comunicación, los procesos, el todo del proyecto. Los que harán que se logre la transformación son las personas.

En un principio se plantea para preparar en el aplicativo a líderes, pero ¿cuándo y cómo será la capacitación para los demás miembros?

En la última parte del proyecto se llevará a cabo un relevo doble, por un lado, estará la persona que estuvo en el proyecto y es quien tiene todo el conocimiento sobre lo que debería ser el nuevo funcionamiento y la nueva manera de hacer las cosas en el área, y por otro lado está quien estuvo llevando la operación y conoce lo que sucedió y lo pendiente. Así que en la última parte del proyecto será una fase de involucramiento y transferencia del conocimiento de ambas partes.

¿Quién dará las capacitaciones a los equipos de trabajo? ¿Alguien de ITIS o las personas que ya están preparadas?

La metodología del implementador indica que los líderes que van a participar en el proyecto son los que definen la estrategia de capacitación para la comunidad, seguramente ellos van a capacitar, pero no necesariamente sólo ellos, puede haber necesidad de crear un grupo de multiplicadores, guías. Esto se definirá en la estrategia de despliegue que se trabajará de la mano con los líderes, el Comité de Gestión del Cambio y el área de Mercadeo y Comunicaciones Internas.

Por supuesto son los líderes los primeros llamados a multiplicar el conocimiento o con otros replicadores o con ciertas partes de la comunidad, depende el rol y el

proceso. Esto se hará de manera paulatina, una vez los líderes hayan adquiridos el conocimiento que requieren y la solución alineada a lo que requiere la institución. El proceso de capacitación no es una vez terminado el proyecto, ya que para salir a productivo se debe haber desarrollado previamente. Por eso es que se realizan fases de pruebas, transición y paso a producción. La transición es la que incluye todo el tema de capacitaciones.

¿Lo que se está manejando ahora es en un ambiente de prueba o real?

Durante marzo y parte de abril se trabaja en ambiente demo ya que el equipo del proyecto se encuentra en capacitaciones, en el momento en el que se empiecen a definir los temas de alcance se va a trabajar en un ambiente de desarrollo que además de tener la versión estándar de la herramienta, tendrá integrados unos desarrollos que la empresa implementadora ha construido para lo que es Colombia y el común de las necesidades de las instituciones de educación superior. Después habrá una nueva versión que es donde se manejará la configuración de producción, que ya involucra la configuración de la información de la Escuela, y adicionalmente, estará el ambiente productivo que va a quedar en la nube. Cada ambiente va teniendo un rol diferente en cada una de las etapas del proceso de implementación.

¿Esta va a ser una nueva área cuando se termine el proyecto? ¿Y cuáles serán?

Como su nombre lo indica, este es un proyecto que por ende tiene un principio y un fin y apoya varios procesos institucionales, no se está creando una Escuela nueva alrededor del proyecto, quienes hacen parte de éste son los profesores, el personal administrativo, los estudiantes de la institución.

Las personas que se integran al proyecto, una vez terminado volverán a sus áreas.

¿Cómo será la interacción del sistema con el grupo de relevo?

El grupo de relevo tiene la importante misión de proteger la operación y la continuidad y la calidad del servicio de la Escuela, ya que la institución y los diferentes miembros de la comunidad no deben verse afectados durante la ejecución del proyecto. Las directivas de la Escuela han hecho un gran esfuerzo en este sentido, tratando de definir los más adecuados planes de relevo que involucren la integración de personal nuevo para la Escuela durante el tiempo que dura el proyecto, con el objetivo de que las tareas se puedan hacer de manera coordinada y adecuada.

**Si se reemplaza una persona al intentar volver a su puesto anterior
¿tiene cabida esta persona?
¿Cómo se retendrán las personas después del proyecto?**

En la etapa del proyecto correspondiente a la transición, las personas que están vinculadas al proyecto empezarán a retomar las actividades de su dependencia o área, y las funciones que desarrollaban anteriormente. Así mismo harán parte de un ciclo que implica regresar a las áreas y retomar las funciones anteriores, y en varios casos aún tendrá algunos compromisos con el proyecto. Por ejemplo, si el proyecto sale a solución a mediados de febrero, los procesos que se van dando a partir de esa fecha y seguramente por unos ciclos de seis o siete meses tendrán todavía algunas responsabilidades asignadas, esto implica que haya una comunicación y un ejercicio de relevo a la inversa, donde las personas que se encargaron de las funciones y las tareas de los que se fueron al proyecto, van a tener la responsabilidad de actualizar a estas personas acerca de las novedades o las particularidades de la operación que se tenga. Adicionalmente, la persona que se reintegra a la operación tendrá la responsabilidad de transmitir y liderar a su equipo de trabajo en el proceso de capacitación e implementación de las nuevas funcionalidades del sistema.

¿En dónde está la oficina jurídica o el representante del proyecto?

El equipo del proyecto no tiene una oficina jurídica. Los temas jurídicos se manejan durante la etapa de contratación con el implementador y el fabricante. Para el tema de los procesos podrá haber consultas por demanda al equipo jurídico de la Escuela porque habrá actividades relacionadas con gobierno de la información, y por ejemplo la publicación de un espacio de autoservicio que es un portal para la comunidad de profesores y estudiantes tendrá que seguir unas normas que por supuesto ameritan que en su momento haya consultas con el equipo jurídico. El centro de la implementación son funcionalidades de administración académica, investigación y horarios, y no tienen mayor intervención de la oficina jurídica como módulos de contratos o de gestión de procesos jurídicos.

¿Cómo estará alineado el proyecto con los temas de investigación en los posgrados? (Trabajos de grado, temas, asignación directores, jurados, etc.)

El alcance del sistema de investigación tiene dos grandes áreas, una es el soporte a la operación del proceso de investigación, y dos es el soporte a la gestión de convocatorias de proyectos de investigación. En la primera parte el sistema

permite manejar los actores principales de un proceso de investigación, como son los investigadores, semilleros, grupos de investigación, jóvenes investigadores, y los productos de investigación de todos esos actores. En la segunda área, el sistema permite generar la convocatoria, los criterios, la información que se requiere para poder adjudicar los proyectos, así como el control de la ejecución de dichos proyectos. Lo anterior corresponde a la etapa inicial. Cabe aclarar que hay sistemas para el soporte de la gestión de la investigación que incluso permiten la publicación y la integración con las bases mundiales, sin embargo, como el proceso en la Escuela ha venido madurando desde hace algunos años, lo que se requiere primero es el soporte a la operación, ya que hoy en día es muy manual, temas como la consolidación de información para reportar a organismos como Colciencias, llevar control efectivo de convocatorias, tener la visión integral de las actividades de investigación de los profesores, entre otras. Esto hace parte del plan estratégico de investigación e innovación de la Escuela.

¿Cómo va a hacer el proyecto para que las personas que van a ser usuarios finales sepan del proyecto?

¿Cómo fluye la información durante el desarrollo del proyecto para los usuarios finales?

La clave del éxito al implementar este tipo de proyectos es que las instituciones de educación tengan todo el conocimiento del proyecto. Lo que se hace desde la gerencia del proyecto es desarrollar un proceso gradual en el que las personas van a ir ingresando al sistema para conocer los procesos. El foco es que todo el equipo del proyecto se vuelva experto en un software de talla mundial que ofrece espacios interesantes para adoptarlo, de manera que, hacia la mitad o tres cuartos del proyecto, tengan el dominio del sistema, conozcan muy bien la relación entre los módulos y los diferentes sistemas.

El 5 de marzo arrancó con la capacitación al equipo de implementación. Lo que se busca es que ellos conozcan los conceptos que trae el sistema porque en el camino del proyecto deben incorporarlos en su forma de comunicarse. Así mismo en las siguientes etapas van a conocer los procesos que trae el sistema, van a empezar a interactuar con la herramienta y en la siguiente etapa identificarán la nueva solución mediante casos de uso. También, además de dominar el proceso lo van a documentar y convertir en manuales y guías para estudiantes, profesores, personal administrativo.

La estrategia de socialización con todos los públicos será definida entre los líderes del proyecto, el Comité de Gestión del Cambio de la Escuela y la Dirección de Mercadeo y Comunicaciones.

¿Cómo fluye la información en el montaje del proyecto referido a decisión, expectativas y definiciones?

La metodología del implementador involucra que el equipo de proyecto tiene que tener cierto nivel de empoderamiento para hacer definiciones, dar aprobaciones y tomar decisiones. El modelo ágil de trabajo involucra la ubicación del equipo del proyecto en un espacio colaborativo de trabajo conjunto con los consultores del implementador, también implica que tienen cierto margen de definición y toma de decisiones. Por supuesto, si fuera necesario algún cambio importante es posible que se llamen actores externos o sean referidos a las directivas. Lo esencial es que debe ser un proceso ágil porque esas decisiones afectan de primera mano el avance en el proyecto y el cumplimiento de las metas que están trazadas.

Si se reemplaza una persona al intentar volver a su puesto anterior ¿tiene cabida esta persona?

¿Cómo se retendrán las personas después del proyecto?

En la etapa del proyecto correspondiente a la transición, las personas que están vinculadas al proyecto empezarán a retomar las actividades de su dependencia o área, y las funciones que desarrollaban anteriormente. Así mismo harán parte de un ciclo que implica regresar a las áreas y retomar las funciones anteriores, y en varios casos aún tendrá algunos compromisos con el proyecto. Por ejemplo, si el proyecto sale a solución a mediados de febrero, los procesos que se van dando a partir de esa fecha y seguramente por unos ciclos de seis o siete meses tendrán todavía algunas responsabilidades asignadas, esto implica que haya una comunicación y un ejercicio de relevo a la inversa, donde las personas que se encargaron de las funciones y las tareas de los que se fueron al proyecto, van a tener la responsabilidad de actualizar a estas personas acerca de las novedades o las particularidades de la operación que se tenga. Adicionalmente, la persona que se reintegra a la operación tendrá la responsabilidad de transmitir y liderar a su equipo de trabajo en el proceso de capacitación e implementación de las nuevas funcionalidades del sistema.

¿Cómo se van a integrar nuevamente a la operación las personas que hoy se asignan al proyecto?

¿Cómo es la dinámica de trabajo de los equipos de relevo y funcional durante y posterior al proyecto?

Las personas que harán parte del equipo del proyecto serán quienes promoverán y difundirán el conocimiento en su unidad y con los demás miembros del área, apoyados por un plan de socialización. Es importante mencionar que hay un esfuerzo muy grande en la primera parte del proyecto hacia el equipo de relevo,

hay personas que iniciaron la transferencia de conocimiento desde enero de 2018 y tendrán más tiempo para dedicarle a los relevos según su momento de dedicación al proyecto, por eso es que la primera etapa del proyecto no arranca al 100 %. Así mismo, en el mes de marzo los equipos tienen medio tiempo para validar ese relevo, ya que cada persona dependiendo del tipo de responsabilidad y el tipo de actividad que vaya a realizar tiene el conocimiento de cuál es la mejor forma de hacer esa transferencia de conocimientos.

Durante el proyecto no está contemplado que el equipo de relevo le cuente al equipo del proyecto cómo va el funcionamiento del área, ya que esto puede generar una carga de preocupación y distracción en el equipo del proyecto. En la última parte del proyecto se llevará a cabo un relevo doble, por un lado, estará la persona que estuvo en el proyecto y quien tiene todo el conocimiento sobre lo que debería ser el nuevo funcionamiento y la nueva manera de hacer las cosas en el área, y por otro lado está quien estuvo llevando la operación y conoce lo que sucedió y lo pendiente. Así que la última parte del proyecto será de involucramiento y transferencia del conocimiento.

¿Cómo se va a integrar a la comunidad? ¿Cómo se va a empoderar a las áreas?

Esto es una autorreflexión. El proyecto depende de todas las personas que hacen parte de la Escuela. El resultado que salga del compromiso de profesores, personal administrativo y estudiantes, es lo que va a facilitar muchos procesos y así mismo va a hacer que la Escuela pueda sacarle el máximo provecho a la solución que se va a implementar. Finalmente, esto va a redundar en beneficios para todos.

Por supuesto, hay toda una ruta de capacitación y socialización, y además se está desarrollando un proceso de gestión del cambio liderado por el comité integrado por Diana Cárdenas, directora de Bienestar Universitario; María Ignacia Castañeda, directora de la Oficina de Desarrollo Institucional; Ana Cecilia Buendía, directora de Recursos Humanos; y Liliana Pedraza, coordinadora de Desarrollo Profesorado.

¿Cuáles son los planes de contingencia en caso de retrasos u otros imprevistos?

Los cronogramas y las rutas están diseñados de tal manera que se prevé que no va a haber un retraso significativo, y si lo hay no va a afectar la puesta en marcha del proyecto, ya que es un cronograma bastante amplio que permite trabajar adecuadamente. Además, en el cronograma se tendrá en cuenta siempre un seguimiento a cada uno de los trabajos que se están adelantando y se harán los correctivos previstos.

¿Cómo se va a hacer la gestión y control de los riesgos del proyecto (indicadores y objetivos estratégicos)?

¿Cuál es el plan de manejo de riesgos del proyecto?

Se seguirá la gestión de riesgos convencional con las mejores prácticas. El principio clave en la gestión de riesgos es que todos participen en la identificación de riesgos, por eso se cuenta con una metodología en la que se busca que el equipo del proyecto pueda participar en identificar estos riesgos que irán surgiendo durante el proyecto. A los riesgos identificados se les harán un plan de gestión y se incorporarán en los cronogramas. Finalmente, lo que se busca es poder gestionar los riesgos en el menor tiempo posible.

¿Cómo se manejarán los espacios de esparcimiento, vacaciones, etc.?

Se están realizando las adecuaciones respectivas en temas de infraestructura. En cuanto a la parte de vacaciones para las personas que están asignadas con tiempo completo al proyecto se les respetará las vacaciones colectivas que maneja la Escuela, así mismo la idea es que no tomen vacaciones fuera de estos períodos porque generaría retrasos en el cronograma establecido.

¿Estamos realmente preparados para asumir el cambio, para aprender y desaprender cosas nuevas?

Esto es una autorreflexión, ya que el proyecto está preparado, las directivas de la Escuela han hecho un gran esfuerzo en este sentido, pero el proyecto depende de toda la comunidad. Aprender y desaprender no es un proceso fácil, sin embargo, lo que debe motivar a los profesores, personal administrativo y estudiantes es que este proyecto seguirá contribuyendo a la eficiencia y sostenibilidad institucional y será un eslabón más en el camino a la excelencia.

El desarrollo del proyecto cuenta con un plan de socialización que llegará a todos los miembros de la comunidad en las etapas requeridas. Así mismo y como parte de las acciones emprendidas para apoyar y acompañar a los integrantes de la Escuela, se está llevando a cabo un proceso de gestión del cambio liderado por un comité integrado por Diana Cárdenas, directora de Bienestar Universitario; María Ignacia Castañeda, directora de la Oficina de Desarrollo Institucional; Ana Cecilia Buendía, directora de Recursos Humanos, y Liliana Pedraza, coordinadora de Desarrollo Profesor.

**¿Cómo cambiamos la cultura de la Escuela (estudiantes, profesores, administrativos) para afrontar los nuevos retos de este proyecto?
¿Cómo afecta? ¿Cuál es el propósito y qué va a pasar después del proyecto?**

El gran propósito es mejorar, es hacer las cosas de una manera más sencilla y mucho más práctica. Así mismo, el reto es lograr que el cambio no sea complejo para los integrantes de la comunidad. Aprender a manejar las nuevas soluciones y los procesos, va a responder a muchas de las quejas con respecto a las diferentes herramientas que la Escuela tiene implementadas, y las cuales fueron identificadas particularmente, por varios grupos que trabajaron en la autoevaluación de la renovación de la acreditación institucional.

No se pretende cambiar la cultura de la Escuela, lo que se quiere es que después de finalizado el proyecto, la Escuela siga su camino a la excelencia llevando varios procesos de una manera diferente, alineando a la institución con las nuevas prácticas efectivas y manteniendo las propias que funcionan de manera óptima.

¿Quién suplente esas funciones de las personas que participan parcial o totalmente en el proyecto? ¿Cómo se va a manejar la operación?

Todas las personas que van a estar vinculadas 100 % al proyecto tendrán una persona directa reemplazándolos, denominada relevo, o se realizará una redistribución de sus funciones en el equipo del área. Las personas que participan 100 % en el proyecto son relevados para que puedan tener dedicación y foco en el proyecto. Las personas que están con dedicación parcial van a manejar el tema como cualquier proyecto institucional, donde se negocia la dedicación con cada jefe. La idea es que esto sea tiempo reservado en las actividades y que se plantee y organice de tal manera que puedan dedicarse en esos pequeños espacios donde van a ser llamados.

El grupo de relevo tiene la importante misión de proteger la operación y la continuidad y la calidad del servicio de la Escuela, ya que la institución y los diferentes miembros de la comunidad no deben verse afectados durante la ejecución del proyecto. Las directivas de la Escuela han hecho un gran esfuerzo en este sentido, tratando de definir los más adecuados planes de relevo que involucren la integración de personal nuevo para la Escuela durante el tiempo que dura el proyecto, con el objetivo de que las tareas se puedan hacer de manera coordinada y adecuada.

¿Dentro de la gestión de los requerimientos se incluyó la opinión de los padres de familia y estudiantes como usuarios finales, y cómo se va a manejar la gestión de cambio con ellos?

La administración del proceso fue metodológica y contó con la participación de muchos integrantes de la comunidad y externos representados en el equipo base que trabajó en la parte de selección y contratación. Todos ellos se volvieron representantes y garantes de los requerimientos de las diferentes comunidades

(estudiantes, profesores, padres, personal administrativo) y llevaron esos requerimientos al proceso de selección.

¿Cómo se va a manejar el funcionamiento de los módulos?

¿Vamos a trabajar los dos sistemas en paralelo como soporte?

Lo planeado inicialmente es que no haya paralelos. Por supuesto con el equipo de líderes se definirá cómo va a entrar a operación cada elemento y de una manera que no genere doble trabajo. Es muy complicado manejar dos sistemas de información sincronizados al tiempo, por lo que esto se evitará. Sin embargo, podrá haber algunos procesos que se manejarán en paralelo, pero esto se evaluará durante la marcha.

¿Cuál es el plan de contingencia del proyecto y el manejo de la seguridad de la información?

Los cronogramas y las rutas están diseñados de tal manera que se prevé que no va a haber un retraso significativo, y si lo hay no va a afectar la puesta en marcha del proyecto, ya que es un cronograma bastante amplio que permite trabajar adecuadamente. Además, en el cronograma se tendrá en cuenta siempre un seguimiento a cada uno de los trabajos que se están adelantando y se harán los correctivos previstos.

En cuanto al manejo de la seguridad es parte de la gestión de información y es un tema tan delicado que por eso el equipo técnico tiene un rol absolutamente importante. Todo el proyecto de seguridad de la información que arrancó desde el 2017 y lo que se está haciendo en el análisis de riesgos desde el departamento de Seguridad en el Trabajo y el comité integral de la institución, debe ser importado al proyecto, ya que el proyecto no define la seguridad de la información, lo define la institución y el proyecto se tiene que acoger.