



**UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**DEFINICIÓN DE LA POLÍTICA Y ESTRATEGIA DE CATALOGACIÓN DE LOS
SERVICIOS CONTRATADOS POR YPF**

**TESINA PARA OBTENER EL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN DIRECCIÓN DE
PROYECTOS**

**PRESENTADO POR
ADRIANA LEAL GUERRERO**

**TUTOR
GUILLERMO GRECO**

BUENOS AIRES 2014

Contenido

INTRODUCCIÓN	3
CAPITULO I. PROCESO DE INICIO	4
CASO DE NEGOCIO	5
VISIÓN DEL PROYECTO	9
MISIÓN DEL PROYECTO	9
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	9
ACTA DEL PROYECTO	10
CAPITULO II. PROCESO PLANIFICACIÓN.....	16
ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE LA ORGANIZACIÓN	17
PLAN DE PROYECTO	19
GESTIÓN DEL ALCANCE	19
GESTIÓN DEL TIEMPO	22
GESTION DEL PRESUPUESTO	26
GESTION DE RIESGOS	29
LINEAS BASE	31
LINEA BASE DE ALCANCE	31
LINEA BASE DE TIEMPO	36
LINEA BASE DE PRESUPUESTO	37
ADMINISTRACIÓN DE CAMBIOS.....	38
PLAN DE GESTION DE LOS INTERESADOS.....	42
CAPITULO III. PROCESO EJECUCIÓN Y CONTROL.....	47
LOG DE RIESGOS.....	48
REPORTE DE PROGRESO.....	50
ENTREGABLE DE CONTRATACIÓN	51
CAPITULO IV. PROCESO DE CIERRE	60
REGISTRO DE ACEPTACIÓN	61
PLAN DE TRANSFERENCIA	62
ENCUESTA PARA EL CLIENTE	63
ENCUESTA PARA EL EQUIPO DE TRABAJO	64
GLOSARIO DE TERMINOS Y ABREVIATURAS	65
EVENTOS SUGERIDOS POR EL TUTOR	66
EVENTO 1	67
EVENTO 2	69



INTRODUCCIÓN

La gestión de proyectos es una disciplina que ha venido ganando terreno dentro de las organizaciones y cada vez son más las empresas que le dan la importancia estratégica que se merece. Los proyectos exitosos no ocurren por accidente, son el resultado de una cuidada planificación y una ejecución basada en el plan.

Por lo anterior, este trabajo centra su atención en la identificación de las pautas, procedimientos y recursos necesarios para conseguir una adecuada administración del proyecto DEFINICIÓN DE LA POLÍTICA Y ESTRATEGIA DE CATALOGACIÓN DE LOS SERVICIOS CONTRATADOS POR YPF, a lo largo de todo su ciclo de vida, este proyecto lo llevará adelante la Gerencia de Servicios a Compras de YPF S.A. con el objetivo de prestar un mejor servicio a las diferentes áreas de compras de la compañía.

Para conseguir este propósito, primero se presentará el proceso de Iniciación, en donde se dará una visión general de la situación interna a resolver con el proyecto, además de los beneficios, también se incluye el Acta de Constitución del Proyecto. Seguidamente, para cada una de los procesos del proyecto: Planificación, Ejecución y Control y Cierre, se definirán el conjunto de actividades a realizar, y la documentación que se deberá elaborar, aportando plantillas para aquellos casos en los que se necesiten.

En General, este trabajo definirá el Plan del Proyecto, es decir, la manera en que el proyecto se ejecuta, se monitorea, se controla y se cierra. Dado que este documento se actualiza a medida que se ejecuta el proyecto debido al surgimiento de cambios también se mostrará la manera como dichos cambios impactaran en el plan inicial, los mismos serán identificados de color azul.

Todos los contenidos del presente trabajo siguen recomendaciones, guías metodológicas y estándares de la guía PMBOK desarrollada por el Project Management Institute.



CAPITULO I. PROCESO DE INICIO

CASO DE NEGOCIO

RESUMEN EJECUTIVO

Actualmente YPF cuenta con 70.000 servicios catalogados. La mayoría de ellos forman parte del Downstream y están definidos a diferentes niveles de agregación (a nivel de actividad, a nivel de tarea) y los demás forman parte del Upstream, que son grandes servicios sin nivel de agregación o categorización. Esta diferencia hace que actualmente no se lleve a cabo una Gestión Integral del Maestro Único de Servicios.

Frente a esta problemática, la Gerencia de Servicios a Compras propuso a la Dirección de Compras y Contratos la iniciativa de adelantar un proyecto para la definición de una política y estrategia que permitirá la catalogación de los servicios contratados en la compañía de una manera eficiente y común a todas las áreas usuarias, obteniendo así un Maestro Único de Servicios fácil de gestionar a la vez que se mejora el servicio prestado a las áreas de compras de la empresa.

Se contratará una consultora que realizará un relevamiento exhaustivo con las diferentes áreas usuarias del Maestro único de Servicios, para conocer sus necesidades, y después del respectivo análisis elaborará la política y estrategia de catalogación. Se recurre a un tercero ya que el área de Catalogación se encuentra ejecutando adicionalmente a las labores de la operación normal, todas las tareas relacionadas con la Limpieza del Maestro Único de Materiales, lo que le impide hacerse cargo de este nuevo proyecto.

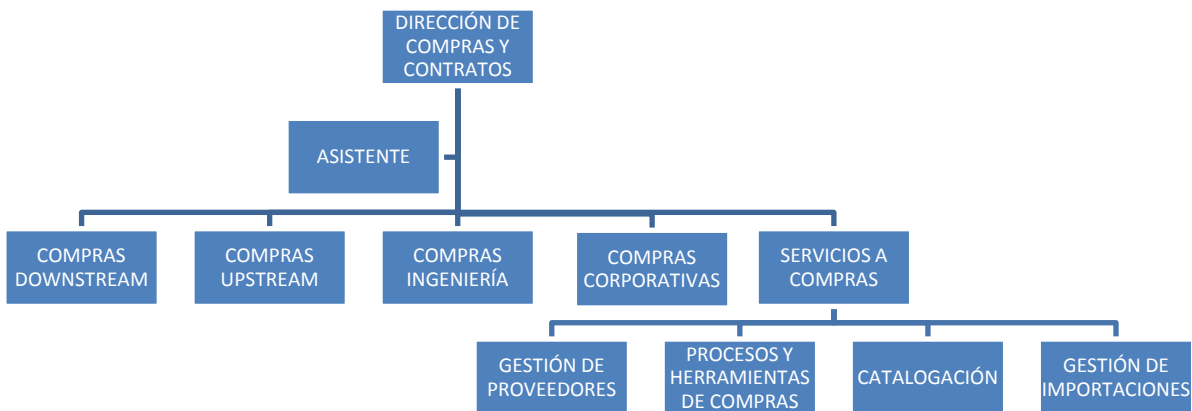


FIGURA 1. DIRECCIÓN DE COMPRAS Y CONTRATOS

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El hecho de no tener una política y estrategia de catalogación de servicios contratados definida, hace que la labor tanto para catalogación como para las diferentes áreas de compras, quienes son los encargados de la contratación de servicios, sea poco ágil dejando al descubierto el vacío que en este aspecto tiene la Gerencia de Servicios a Compras cuya función, entre otras, es la de apoyar la gestión de compras facilitando información de calidad al momento de contratar un servicio. Esta situación implica:

- Menor agilidad en el proceso de compra.
- Escasos proveedores cotizando por las diversas formas de describir los servicios.
- Inversión de tiempo y esfuerzo en la catalogación de servicios que ya están catalogados.
- Baja trazabilidad de los servicios utilizados en la compañía.
- Baja calidad de información para la toma de decisiones.

JUSTIFICACIÓN

El contar con una política y estrategia que defina los lineamientos a utilizar en la catalogación de los servicios contratados en la compañía permitirá unificar los criterios del trabajo realizado en la Gerencia de Servicios a Compras, haciéndolo más efectivo, lo que redundará en una mejora en la respuesta y el acompañamiento que actualmente se brinda a las diferentes áreas de compras. Esto se traduce en:

- Mayor esfuerzo en la Gestión del Maestro Único de Servicios de la compañía.
- Riesgo de duplicidad en la información y desactualización.
- Ahorro del 30% en horas hombre al no catalogar servicios que existen en el Maestro.
- Ahorro del 30% en horas hombre por mayor eficiencia en la búsqueda dentro del Maestro.
- Ahorro del 30% horas hombre por mayor eficiencia en la contratación de servicios.
- Mejor relación Precio/Calidad al haber más proveedores cotizando.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	TOTALES
Ingresos debidos al proyecto	\$ -	\$ 445.260	\$ 445.260	\$ 445.260	\$ 445.260	\$ 445.260	\$ 445.260	\$ 445.260	\$ 3.116.820
Costo del proyecto	\$ -2.300.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -2.300.000
Flujo Neto de Efectivo (Antes de Impuestos)	\$ -2.300.000	\$ 445.260	\$ 445.260	\$ 445.260	\$ 445.260	\$ 445.260	\$ 445.260	\$ 445.260	\$ 816.820
Flujo Acumulado de Efectivo	\$ -2.300.000	\$ -1.854.740	\$ -1.409.480	\$ -964.220	\$ -518.960	\$ -73.700	\$ 371.560	\$ 816.820	\$ 1.633.640
Impuestos (-35%)	\$ -	\$ -155.841	\$ -155.841	\$ -155.841	\$ -155.841	\$ -155.841	\$ -155.841	\$ -155.841	\$ -1.090.887
Flujo Neto de Efectivo (Después de Impuestos)	\$ -2.300.000	\$ 601.101	\$ 601.101	\$ 601.101	\$ 601.101	\$ 601.101	\$ 601.101	\$ 601.101	\$ 1.907.707

ROI	34,03%
------------	---------------

TIEMPO DE REPAGO	5 años
-------------------------	---------------

Tasa de descuento para V.A.N.	18,00%
--------------------------------------	---------------

Argumento de estimación para T.I.R.	10%
--------------------------------------------	------------

Unidad Monetaria	Pesos Argentinos
-------------------------	-------------------------

V.A.N.	\$ -7.531
---------------	------------------

T.I.R.	18%
---------------	------------

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El proyecto está orientado a la definición de una política y estrategia de catalogación de los servicios dentro del Maestro Único de Servicios de la compañía cumpliendo con las necesidades de todas las áreas usuarias.

El equipo del proyecto conformado por personal del área de catalogación, será el responsable de llevar a cabo la contratación de una consultora que haga el relevamiento de necesidades en todas las áreas usuarias, analice dicha información y defina la política y estrategia de catalogación de los servicios contratados más adecuada para la compañía; también deberá coordinar las reuniones entre la consultora y las áreas usuarias a fin de determinar las características de los servicios contratados; tendrá que coordinar las reuniones de lanzamiento y cierre del proyecto al igual que hacer un seguimiento periódico y detallado del avance del servicio durante los siete meses que se estima demorará el mismo desde la adjudicación hasta la entrega del documento final con la política y estrategia de catalogación de los servicios.

La implementación de dicha estrategia no está contemplada en el alcance del presente proyecto, como tampoco lo está la adecuación y/o modelamiento de la información actual del Maestro Único de Servicios.

ÁREAS IMPACTADAS

DIRECTAS	Compras Upstream
	Compras Downstream
	Compras Corporativas
	Compras Ingeniería
INDIRECTAS	Ingeniería
	Mantenimiento
	Gestión de Proveedores
	Auditoría Interna

OBJETIVO GENERAL

Definir la mejor política y estrategia de identificación de servicios dentro del Maestro único de Servicios de la compañía.



RESTRICCIONES

Los siguientes son los factores que se consideran como límites al presente proyecto:

- La ejecución del proyecto no deberá exceder el monto por el cual fue aprobada la Solp.
- La estrategia deberá poder aplicarse en las 3 unidades de negocio que integran las 24 áreas usuarias.
- La estrategia deberá contemplar los 70.000 servicios que tiene el Maestro Único de Servicios de la Compañía.



VISIÓN DEL PROYECTO

Ayudar en la tarea de convertir a la Gerencia de Servicios a Compras en el principal grupo de apoyo de las áreas de Compras de YPF S.A. acorde a las necesidades de cambio que exigen los altos niveles de calidad y eficacia en los diversos planes de acción que ejecuta la Dirección de Compras y Contratos.

MISIÓN DEL PROYECTO

Ofrecer soluciones que apunten a agilizar el proceso de contratación de servicios satisfaciendo de esta manera las diferentes áreas de compras a las cuales se les presta el servicio de Catalogación.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Apoyar en la consecución de los objetivos estratégicos a la Dirección de Compras y Contratos.
- Ofrecer un servicio de Calidad como proveedores de información para las áreas de compras.
- Agilizar el proceso de Contratación de Servicios.
- Optimizar el uso de los recursos en las tareas relacionadas con la contratación de servicios.
- Promover la función de Catalogación dentro de la Gerencia y la Dirección mediante la optimización del proceso de Contratación de Servicios.

ACTA DEL PROYECTO

HISTORIA DE REVISIONES

Versión	Fecha	Descripción	Autor	Aprobador
1.0	25-02-2014	Versión original	A.L.	N.L.
2.0	10-08-2014	Cambio en el Alcance	A.L.	N.L.

PROPÓSITO

Actualmente la Gerencia de Servicios a Compras está abocada a la mejora en el servicio que presta a las diferentes áreas que forman parte de la Dirección de Compras y Contratos. Con este proyecto la GSC busca determinar la política y estrategia de catalogación de servicios que le permita proveer una base de información estandarizada y útil a todas las áreas usuarias de manera que se consiga una mejora en el proceso de contratación de servicios. De esta manera se pretende agregar valor al negocio disminuyendo los tiempos de respuesta y entregando información de calidad para la toma de decisiones al momento de contratar servicios consiguiendo así estar alineados con los desafíos que enfrenta la compañía.

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El proyecto está orientado a la definición de una política y estrategia de catalogación de los servicios dentro del Maestro Único de Servicios de la compañía cumpliendo con las necesidades de todas las áreas usuarias.

El equipo del proyecto conformado por personal del área de catalogación, será el responsable de llevar a cabo la contratación de una consultora que haga el relevamiento de necesidades en todas las áreas usuarias, analice dicha información y defina la política y estrategia de catalogación de los servicios contratados más adecuada para la compañía; también deberá coordinar las reuniones entre la consultora y las áreas usuarias a fin de determinar las características de los servicios contratados; tendrá que coordinar las reuniones de lanzamiento y cierre del proyecto al igual que hacer un seguimiento periódico y detallado del avance del servicio durante los siete meses que se estima demorará el mismo desde la adjudicación hasta la entrega del documento final con la política y estrategia de catalogación de los servicios.

La implementación de dicha estrategia no está contemplada en el alcance del presente proyecto, como tampoco lo está la adecuación y/o modelamiento de la información actual del Maestro Único de Servicios.

OBJETIVO GENERAL

Definir la mejor política y estrategia de identificación de servicios dentro del Maestro único de Servicios de la compañía.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las necesidades de los usuarios en la catalogación de servicios.
- Desarrollar un documento de “Política de Catalogación de Servicios” única y común para todo YPF ajustada a las necesidades relevadas.
- Desarrollar un modelo de Catalogación de Servicios ajustado a la realidad de todo YPF.
- Obtener recomendaciones de parte de la consultora en base a su experiencia previa que permita a YPF optimizar los trabajos de catalogación.

REQUERIMIENTOS

Para obtener el éxito, este proyecto debe lograr dar cumplimiento a los siguientes requerimientos:

- Obtener la aprobación al documento de relevamiento de necesidades por parte de todas las áreas usuarias.
- La estrategia de categorización e identificación de los servicios que se defina al finalizar el proyecto deberá ser de ágil mantenimiento y eficaz en la administración de datos.
- El idioma obligatorio para el modelo de catalogación deber ser español.
- La Consultora deberá entregar un plan de migración al nuevo modelo de Catalogación de Servicios.

RESTRICCIONES

Los siguientes son los factores que se consideran como límites al presente proyecto:

- La ejecución del proyecto no deberá exceder el monto por el cual fue aprobada la Solp.
- La estrategia deberá poder aplicarse en las 3 unidades de negocio que integran las 24 áreas usuarias.
- La estrategia deberá contemplar los 70.000 servicios que tiene el Maestro Único de Servicios de la Compañía.

SUPUESTOS

A continuación se listan los hechos que se consideran como supuestos para el logro de los objetivos del proyecto:

- El proyecto cuenta con el apoyo del DCC.
- El proyecto no será cancelado/aplazado por cambios en la Alta Dirección.
- El proyecto será comunicado a todas las áreas involucradas.
- Se recibirá la colaboración activa de todos los integrantes de las diferentes áreas involucradas.

- Se dispondrá de toda la información necesaria para el desarrollo del proyecto.

DECLARACIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO

El proyecto está orientado a la definición de una política y estrategia de catalogación de servicios dentro del Maestro Único de Servicios de la compañía, que cumpla con las necesidades de todas las áreas usuarias. Esto incluye el relevamiento y análisis de las prácticas, requerimientos, necesidades y características de los servicios contratados por las diferentes áreas usuarias (en la Figura 2 se detalla el listado de áreas a considerar dentro del relevamiento); la elaboración de un modelo teórico; la personalización de dicho modelo teórico de manera que se ajuste a la realidad de YPF; la elaboración de un plan de ejecución de las anteriores actividades y la propuesta de un plan de migración a la política y estrategia de catalogación seleccionada que incluya estimación de tiempos y costos.

El equipo de proyecto será responsable de liderar las actividades que involucra el proceso de licitación para la contratación de una consultora que ejecute las tareas descriptas en el párrafo anterior, así como también de realizar todas las tareas necesarias para una correcta dirección del proyecto. La finalización del proyecto tendrá lugar al momento de entrega de la política y estrategia de catalogación de servicios al igual que la metodología de migración a la nueva propuesta. Se estima una duración de siete meses a partir de la adjudicación del contrato a la consultora.

Dentro de la propuesta entregada por la consultora, se deberá verificar el nivel de agregación conveniente y suficiente para asegurar una catalogación de servicios eficiente y común a todo YPF, que asegure un mantenimiento ágil y eficaz en la administración de datos.

Se destaca que la implementación/puesta en marcha de la política y estrategia propuesta no será llevada a cabo durante el alcance del presente proyecto. Asimismo no se debe contemplar dentro de la propuesta la implementación de software asociado.

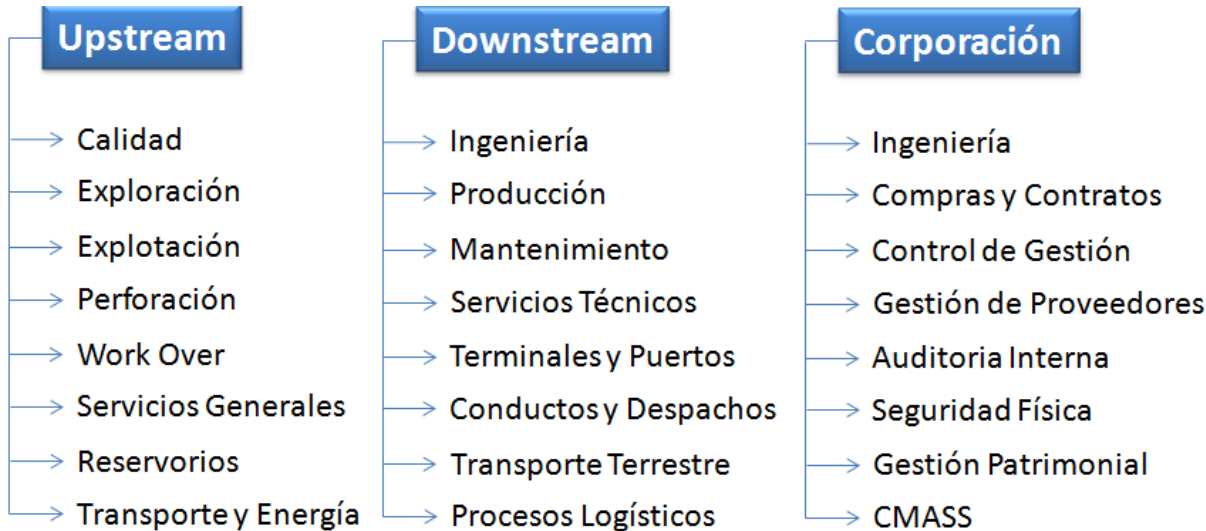


FIGURA 2. LISTADO DE AREAS A ENTREVISTAR

ENTREGABLES DEL PROYECTO

- Pliegos de Condiciones Particulares y Técnicas.
- Contrato de la Consultora.
- Plan de ejecución detallado.
- Plan de Gestión del Proyecto.
- Documento con el relevamiento de requerimientos y necesidades.
- Documento con el modelo teórico de Política y Estrategia de Catalogación de servicios.
- Documento Final con la Política y Estrategia de Catalogación de Servicios.
- Documento con la propuesta de migración al modelo de catalogación recomendado.
- [Documento con la lista de servicios transversales \(incluido el 18 de agosto\)](#)

RIESGOS

Los siguientes son los riesgos identificados al momento del Acta. La estrategia de monitoreo y/o mitigación se definirá en el plan de Gestión de Riesgos.

Riesgo	Probabilidad Ocurrencia	Impacto	Comentario
Inexistencia en el mercado una consultora que reúna las condiciones técnicas y económicas necesarias para obtener la adjudicación del contrato.	Media	Alto	Se tuvo la misma experiencia con el proyecto de limpieza del catalogo de materiales y la licitación fue declarada desierta.
Dada la diversidad de requerimientos referidos a la catalogación de servicios se hace imposible la definición de un punto de agregación común a todos.	Muy Baja	Medio	Al tratarse de una amplia variedad de formas de catalogar los servicios es probable que no se llegue a un nivel de agregación muy detallado.
Falta de interés de parte de alguna de las áreas usuarias en la unificación del catalogo de servicios.	Media	Alto	Todo aquello que signifique un cambio siempre traerá resistencia.
Necesidad de mayor dedicación de la prevista por parte de YPF.	Baja	Medio	Se entiende que al estar acotado el alcance y al no requerirse el modelado de los servicios catalogados no se va a requerir mayor dedicación por parte de YPF.

INTERESADOS

A continuación se detalla la lista de personas y organizaciones cuyos intereses pueden verse afectados como resultado de la ejecución del proyecto, aclarando su origen y su capacidad de influencia en el mismo. Las actividades a realizar para lograr la participación eficaz de los mismos a lo largo del ciclo de vida del proyecto, con base en el análisis de sus necesidades, intereses y el posible impacto en el éxito del mismo, serán detalladas en el plan de gestión de los interesados.

NOMBRE	ROL EN EL PROYECTO	INFLUENCIA	ORIGEN
Sebastián Sánchez	Sponsor Económico	Alta	Interno
Nicolás Lomazzi	Sponsor Técnico	Alta	Interno
Adriana Leal	Director del Proyecto	Alta	Interno
Laura Alean	Asistente Gestión de Proyectos	Baja	Interno
Esteban Ibarra	Equipo de Proyecto	Baja	Interno
Héctor Comastri	Equipo de Proyecto	Baja	Interno
Compras Downstream	Colaboradores	Alta	Interno
Compras Upstream	Colaboradores	Alta	Interno
Compras Ingeniería	Colaboradores	Alta	Interno
Compras Corporativas	Colaboradores	Alta	Interno
Consultora	Responsable del Servicio	Alta	Externo
Aéreas Usuarias	Colaboradores	Alta	Interno

HITOS DEL PROYECTO

A continuación se presenta el Cronograma de Hitos, del proyecto. Cualquier modificación que surja después de la aprobación del plan será comunicada por el Director del Proyecto al Sponsor Técnico del Proyecto en el marco de la metodología para la gestión de cambios.

HITO	FECHA PROPUESTA (dd/mm/aaaa)
Inicio	10/02/2014
Contrato Consultora	23/05/2014
Entrega Plan de Ejecución	13/06/2014
Entrega Documento Relevamiento de Requerimientos	15/08/2014
Entrega Modelo Teórico	07/11/2014
Versión final aprobada de Política y Estrategia de catalogación de servicios	12/12/2014
Final del Proyecto	19/12/2014

PRESUPUESTO

La totalidad de presupuesto con la que se cuenta para realizar el proyecto, es de ARS 2300K. Esta suma asegura los costos que genera hacer el relevamiento y análisis de requerimientos y el modelamiento de la Política y Estrategia de Catalogación de Servicios adecuada para la compañía, llegado el caso algún trabajo requiera realizar una visita a planta fuera de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, la consultora deberá solicitar autorización al Director del Proyecto. YPF reconocerá los gastos incurridos por viáticos del personal de la consultora afectado al proyecto así como también del personal propio de YPF. Las condiciones de reintegros se harán según la política de viajes de YPF.



FINALIZACIÓN DEL PROYECTO

Se entenderá que el proyecto ha finalizado, cuando se haya entregado La Política y Estrategia De Catalogación de los Servicios Contratados por Ypf, al igual que la propuesta de migración al nuevo modelo. Para esto se dispondrá de una semana después de la aprobación del Modelo Final.



CAPITULO II. PROCESO PLANIFICACIÓN

ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE LA ORGANIZACIÓN

HISTORIA DE REVISIONES

Versión	Fecha	Descripción	Autor	Aprobador
1.0	25-02-2014	Versión original	A.L.	N.L.
2.0	10-08-2014	Cambio en el Alcance	A.L.	N.L.

A continuación se detalla cómo se descompone la organización del proyecto con el objetivo de garantizar que cada tarea tiene los recursos y responsabilidades apropiados. Partiendo del hecho que el departamento que lo patrocina responde a un tipo de organización matricial la estructura del proyecto es de este mismo tipo. Se trata de una estructura matricial débil ya que el Gerente Funcional tiene más poder que el Director del proyecto.

En color azul se muestran aquellas unidades cuyo personal pertenece a YPF S.A y en color blanco el personal de la consultora.

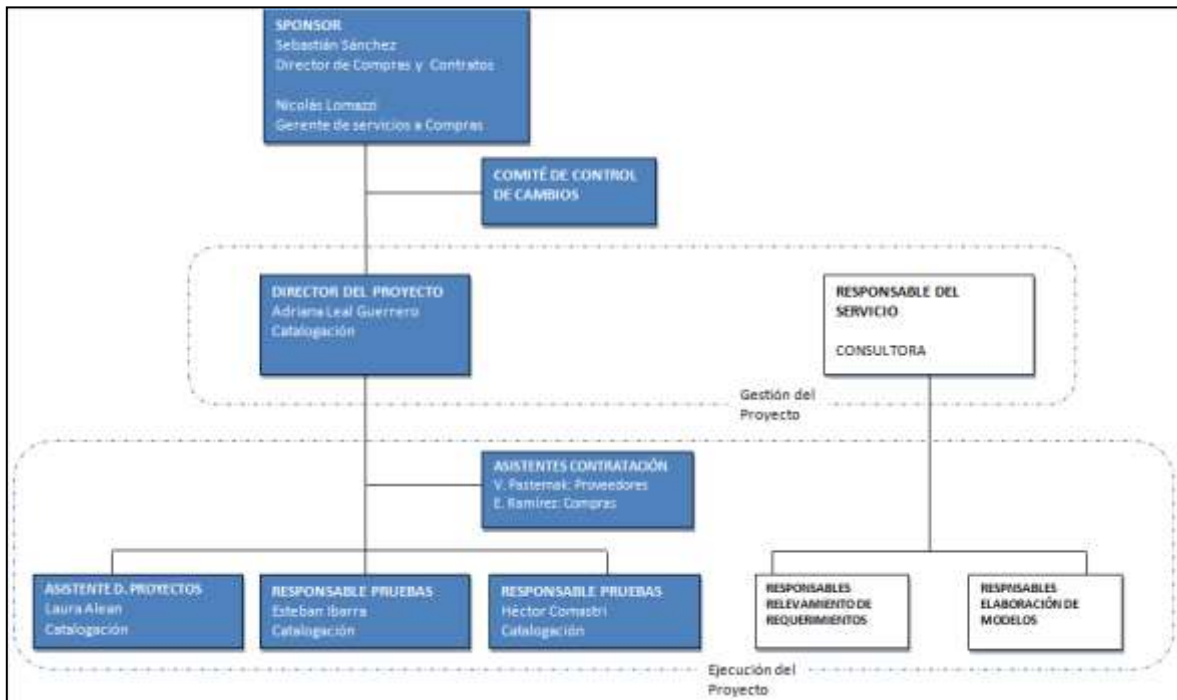


FIGURA 3. ORGANIGRAMA DEL PROYECTO (V1.0)

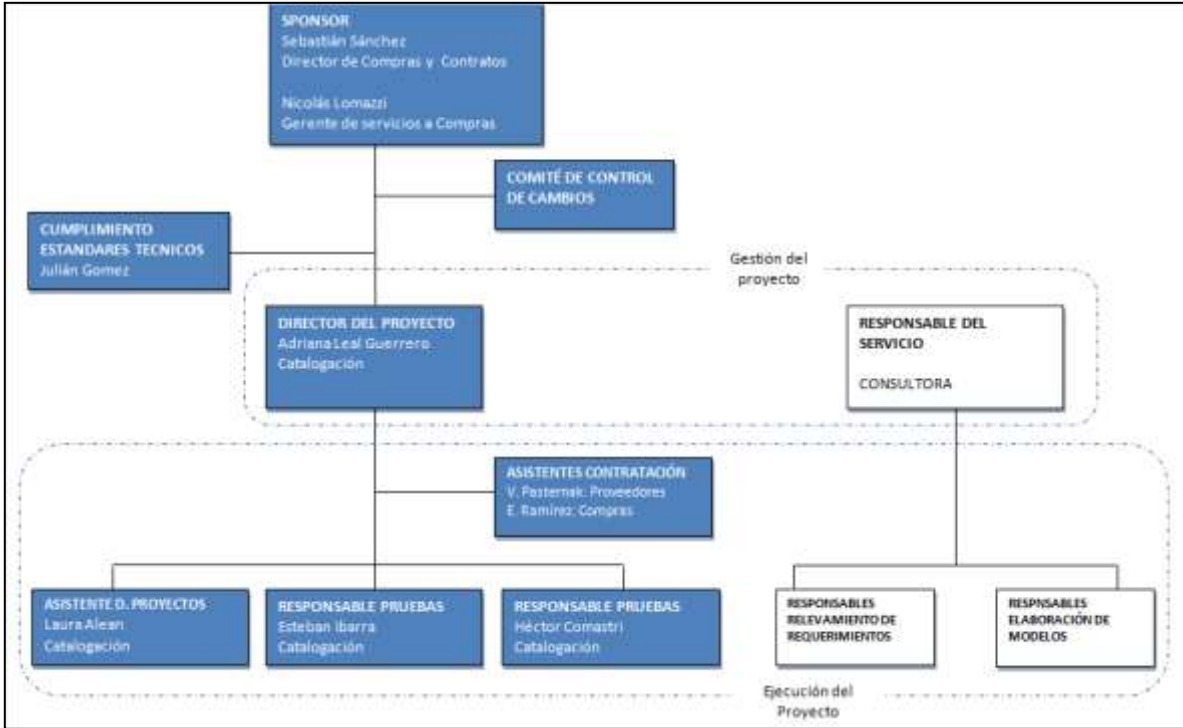


FIGURA 14. ORGANIGRAMA DEL PROYECTO (V2.0)

PLAN DE PROYECTO

GESTIÓN DEL ALCANCE

HISTORIA DE REVISIONES

Versión	Fecha	Descripción	Autor	Aprobador
1.0	25-02-2014	Versión original	A.L.	N.L.
2.0	10-08-2014	Cambio en el Alcance	A.L.	N.L.

DEFINICIÓN DEL ALCANCE

El Alcance del proyecto se definió en reunión entre el Sponsor Económico del Proyecto; el Sponsor Técnico del Proyecto y el Director del Proyecto, en la cual tuvieron como punto de partida el documento Caso de Negocio. El alcance será consignado en el acta de constitución del proyecto.

El alcance consignado en el acta difiere del nuevo alcance del proyecto, ya que debido a una solicitud de Julián Gómez, en la elaboración del modelo teórico deberá incluirse la identificación de los servicios que pueden ser contratados de manera transversal. Dicho cambio fue aprobado por el Comité de Cambios.

DEFINICIÓN EDT

Una vez realizada el acta del proyecto, el equipo de proyecto estructurará la EDT identificando los principales entregables y de ahí procederán a la descomposición en paquetes de trabajo. La aprobación final de la EDT será responsabilidad del Director del Proyecto.

DEFINICIÓN DICCIONARIO DE LA EDT

Previo a la elaboración del diccionario de la EDT, la misma debe estar revisada y aprobada. La información consignada para cada paquete de trabajo es la siguiente:

- Código Identificador
- Nombre
- Descripción
- Responsable
- Hitos
- Aprueba
- Requisitos de Aprobación
- Forma de Aceptación

VERIFICACIÓN DEL ALCANCE

La verificación del alcance se hará sólo respecto a aquello que se encuentre en la línea base del alcance, y siempre que se realicen actividades para verificar que el trabajo realizado cumple con Plan de Proyecto



DEFINICIÓN DE LA POLITICA Y ESTRATEGIA DE CATALOGACIÓN DE LOS SERVICIOS CONTRATADOS POR YPF

las especificaciones deberá completarse la Planilla de Verificación del Alcance que se muestra en la figura 4.

El equipo de proyecto se reunirá cada dos semanas para verificar que el trabajo se está haciendo de acuerdo a los requerimientos.

La aprobación de los entregables se llevará a cabo a través de reuniones que se realizarán a medida que se va terminando la elaboración de los mismos. La aceptación final por parte del Sponsor Técnico del Proyecto se formalizará a través de la minuta de reunión y la planilla de verificación del alcance.

Tanto la reunión de verificación de alcance que se realizará cada dos semanas como la reunión realizada cada vez que se termine la realización de un entregable, serán canceladas si coinciden con la reunión mensual de seguimiento.

Para aquellos entregables cuya aprobación se hace a través del sistema SAP no será necesario hacer la reunión ni completar la planilla de verificación del alcance.

Nombre del Proyecto	Fecha de Validación	% Avance	Fecha Prevista Finalización Entregable
Descripción del Entregable:			
Aceptado Satisfactoriamente: <input type="checkbox"/>		No Aceptado: <input type="checkbox"/>	
		Justificar:	
Comentarios:			
Responsable		Aprobador	

FIGURA 5. PLANILLA VERIFICACIÓN DEL ALCANCE

CONTROL DEL ALCANCE

En el proceso de hacer seguimiento y control al alcance se presentan dos situaciones:

- Que se requieran cambios porque los entregables no están cumpliendo con lo pactado. En este caso se devuelven al responsable junto con una hoja de correcciones en donde se señalan los ajustes que se deben hacer. Estos, los aprueba el Director del Proyecto y deben ingresarse al proceso de administración de cambios definido en el Plan de Seguimiento para poder determinar su impacto en la línea de tiempos y costos si es que lo hay.
- Que se den solicitudes de cambio al alcance por cambios en las condiciones generales, descubrimiento de nuevas oportunidades, cambios en la estrategia que impactará al alcance del proyecto entre otras razones. En este caso el cambio pasa al proceso de administración de cambios en donde se decidirá si se aprueba o no la solicitud.

Sin importar cuál sea la naturaleza del cambio y si afecta o no el alcance, el mismo debe quedar documentado.

Una vez los cambios al alcance han sido aprobados, deberá actualizarse el Plan de Gestión del Alcance de manera de incorporar las últimas modificaciones. Ningún cambio que no haya sido aprobado deberá ser incorporado.

GESTIÓN DEL TIEMPO

HISTORIA DE REVISIONES

Versión	Fecha	Descripción	Autor	Aprobador
1.0	25-02-2014	Versión original	A.L.	N.L.
2.0	10-08-2014	Cambio en el Alcance	A.L.	N.L.

IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Para cada entregable definido en la EDT del proyecto se identificarán las actividades a ser realizadas para obtener los resultados esperados. Para la elaboración de la lista se recurrirá a la técnica Juicio de Expertos; se consultará personal del área de Catalogación y de Sistemas. La elaboración definitiva de la lista será responsabilidad del Director del proyecto quien contará con el apoyo de todo el equipo del proyecto y la misma será aprobada por el Sponsor Técnico. En azul, se reconoce la nueva actividad a realizar a los fines de cumplir con el cambio solicitado por Julián Gómez.

Cód.	Nombre	Actividades			Predecesora	Responsable	Lugar
		Cód.	Tarea	Alcance			
1.1.1	Acta del Proyecto	1.1.1.1	Reunión con el Sponsor	Definir los puntos básicos a consignar en el Acta		S.Sánchez/N.Lomazzi / A.Leal	Torre Madero
		1.1.1.2	Elaborar Acta	Redactar Acta	1.1.1.1	A. Leal	
		1.1.1.3	Revisar Acta	Revisar y Aprobar Acta	1.1.1.2	S.Sánchez/N.Lomazzi / A.Leal	
1.2	Plan del Proyecto	1.2.1	Elaborar Plan de Gestión del Proyecto	Redactar el Plan	1.1.1.3	A. Leal	Torre Madero
		1.2.2	Revisar Plan de Gestión del Proyecto	Revisar y Aprobar Plan	1.2.1	N.Lomazzi /A.Leal	
1.3	Reunión de Seguimiento	1.3.1	Reunión Equipo de Proyecto	Hacer Control del Alcance y del Cronograma		A. Leal	
1.4	Informe del Estado del Proyecto	1.4.1	Elaborar Informe	Redactar el Informe de Estado del Proyecto		Consultora	Ofc. Consultora
1.5	Cierre del Proyecto	1.5.1	Elaborar Documentos de Cierre del Proyecto	Redactar Documentos de Cierre		A. Leal	Torre Madero
		1.5.2	Revisar Documentos de Cierre	Revisar y Aprobar Documentos de Cierre		N.Lomazzi /A.Leal	
2.1.1	Busqueda de Proveedores	2.5.1.1	Elaborar Plan de Búsqueda	Definir posibles proveedores y sus respectivos contactos	1.1.1.3	V. Pasternak	Torre Madero
2.1.2	Licitación	2.1.2.1	Pliegos	Definir los requisitos técnicos y económicos para la contratación de la Consultora	1.1.1.3	A. Leal	Torre Madero
		2.1.2.2	Solicitud de Oferta	Invitar a ofertar y recibir las ofertas de los invitados a la Licitación	2.1.2.1	E. Ramirez	
		2.1.2.3	Evaluación de Ofertas	Verificar el cumplimiento de los pliegos y calificar	2.1.2.2	E. Ramirez / A.Leal	
		2.1.2.4	Adjudicación	Firma del Contrato con la Consultora	2.1.2.3	E. Ramirez	
2.2	Plan Ejecución del Trabajo	2.2.1	Elaborar Plan de Ejecución	Redactar Plan de Ejecución	2.1.2.4	Consultora	Ofc. Consultora
		2.2.2	Revisar Plan de Ejecución	Revisar y Aprobar Plan de Ejecución	2.2.1	Consult. / A.Leal	Torre Madero
2.3	Relevamiento de Requerimientos	2.3.1	Entrevistas áreas Upstream	Recolección de necesidades	2.2.2	Consultora	Torre Madero
		2.3.2	Entrevistas áreas Downstream	Recolección de necesidades	2.2.2	Consultora	Torre Madero
		2.3.3	Entrevistas áreas	Recolección de necesidades	2.2.2	Consultora	Torre Madero
		2.3.4	Elaborar Documento de necesidades	Redactar documento de necesidades relevadas	2.3.1 2.3.2 2.3.3	Consultora	Ofc. Consultora
		2.3.5	Revisar Documentos de necesidades	Revisar y aprobar documento de necesidades	2.3.4	Consultora / A.Leal / Áreas Usuaris	Torre Madero
2.4	Modelo Teórico	2.4.1	Diseñar Modelo Teórico	Diseñar modelo de catalogación de servicios	2.3.5	Consultora	Torre Madero
		2.4.2	Pruebas	Confirmar que el modelo cumple con los requerimientos	2.4.1	E.Ibarra/H.Comastri	
		2.4.3	Lista servicios Transversales	Realizar lista de servicios similares a las tres áreas	2.4.1	Consultora	
2.5	Modelo Final	2.5.1	Diseñar Modelo Final	Hacer los ajustes necesarios para que el modelo teorico se ajuste a la realidad de YPF	2.4.2	Consultora	Torre Madero
		2.5.2	Pruebas	Confirmar que el modelo cumple con los requerimientos	2.5.1	E.Ibarra/H.Comastri Consultora	

FIGURA 6. LISTA DE ACTIVIDADES

ESTABLECIMIENTO DE LA SECUENCIA DE LAS ACTIVIDADES

Se establece la priorización de actividades con respecto al tiempo y a la dependencia entre ellas, para esto se utiliza la experiencia del personal de Catalogación y de Sistemas de la compañía que ya en otras ocasiones participó de proyectos de la misma naturaleza. Será responsabilidad del equipo de proyecto establecer la secuencia en las actividades, las cuales una vez estén definidas deberán ser aprobadas por el Sponsor Técnico. En la Figura 6 se muestra el secuenciamiento de las actividades.

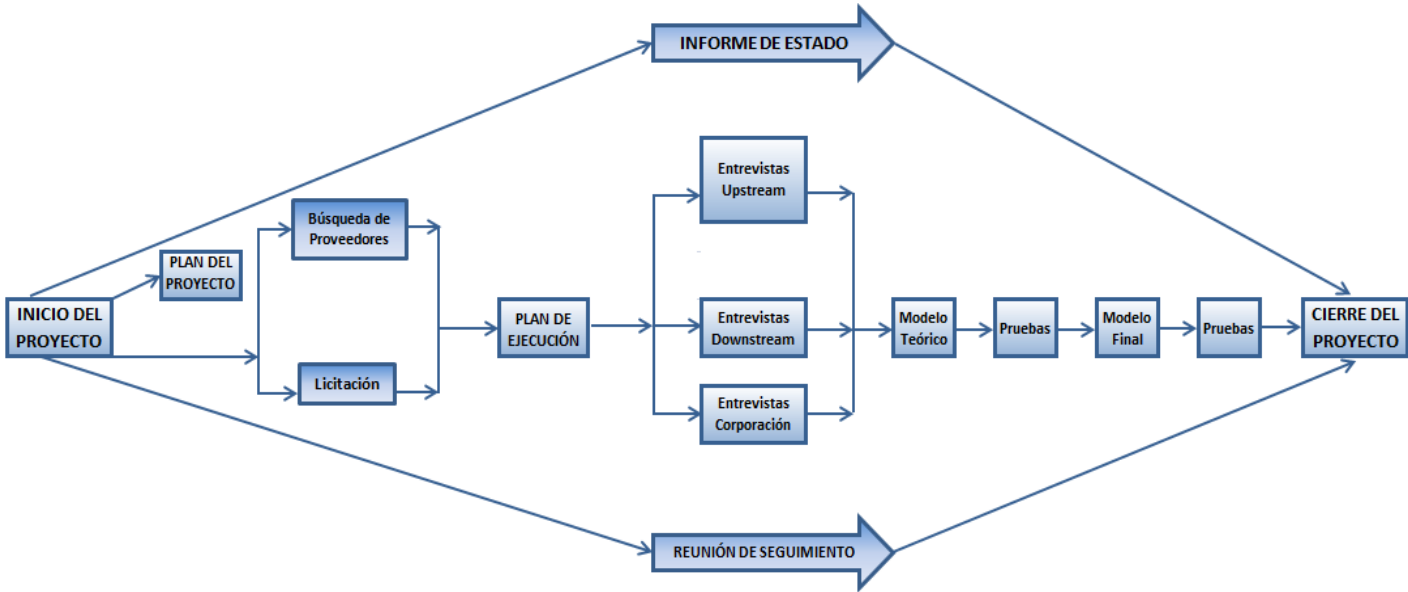


FIGURA 7. SECUENCIAMIENTO ACTIVIDADES

ESTIMACIÓN DE RECURSOS DE LAS ACTIVIDADES

El resultado de este proceso es la identificación del tipo y la cantidad de recursos necesarios para la realización de las actividades. Para este proyecto en particular se identificaron dos tipos de recursos: personas y equipos; para los primeros se indicaran la cantidad de recursos y las horas de duración de la actividad y a los segundos se les indicará la cantidad.

ESTIMACIÓN DE TIEMPOS

Se estimará la duración de cada actividad de acuerdo al tipo de recurso asignado a la misma. Para los recursos de tipo Personal se estimará la duración y se determinará el trabajo que tomará realizar la actividad; para los recursos tipo Equipos se determinará la cantidad necesaria para la realización de la actividad. Todas las estimaciones se realizarán teniendo en cuenta el criterio y la experiencia del personal de Catalogación y Sistemas que ya han participado de proyectos de esta naturaleza. Al igual que las dos actividades anteriores serán responsables de su ejecución el Director del Proyecto y el equipo del Proyecto y de su aprobación el Sponsor Técnico. A continuación se muestra el cuadro de Estimación de Recursos y Tiempos.

ACTIVIDADES			TIPO DE RECURSO PERSONAL			TIPO DE RECURSO EQUIPO	
Cód.	Nombre	Tarea	Nombre	Cantidad	Duración	Nombre	Cantidad
1.1.1	Acta del Proyecto	Reunión con el Sponsor	AL/SS/NL	3	3 Hr		
		Elaborar Acta	AL	1	2 Hr		
		Revisar Acta	AL/SS/NL	3	1 Hr		
1.2	Plan del Proyecto	Elaborar Plan de Gestión del Proyecto	EQ.PROYECTO	5	64 Hr		
		Revisar Plan de Gestión del Proyecto	AL/NL	2	1 Hr		
1.3	Reunión de Seguimiento	Reunión de Seguimiento 1	AL/LA RESP.SERV.CONSUL	3	2 Hr		
		Reunión de Seguimiento 2	AL/LA RESP.SERV.CONSUL	3	2 Hr		
		Reunión de Seguimiento 3	AL/LA RESP.SERV.CONSUL	3	2 Hr		
		Reunión de Seguimiento 4	AL/LA RESP.SERV.CONSUL	3	2 Hr		
		Reunión de Seguimiento 5	AL/LA RESP.SERV.CONSUL	3	2 Hr		
		Reunión de Seguimiento 6	AL/LA RESP.SERV.CONSUL	3	2 Hr		
1.4	Informe del Estado del Proyecto	Informe 1	AL/NL	2	2 Hr		
		Informe 2	AL/NL	2	2 Hr		
		Informe 3	AL/NL	2	2 Hr		
		Informe 4	AL/NL	2	2 Hr		
		Informe 5	AL/NL	2	2 Hr		
		Informe 6	AL/NL	2	2 Hr		
		Informe 7	AL/NL	2	2 Hr		
		Informe 8	AL/NL	2	2 Hr		
		Informe 9	AL/NL	2	2 Hr		
		Informe 10	AL/NL	2	2 Hr		
1.5	Cierre del Proyecto	Elaborar Documentos de Cierre del Proyecto	LA	1	48 Hr		
		Revisar Documentos de Cierre	AL/SS/NL	3	2 Hr		
2.1.1	Busqueda de Proveedores	Elaborar Plan de Búsqueda	VP	1	80 Hr		
2.1.2	Licitación	Pliegos	AL	1	136 Hr		
		Solicitud de Oferta	ER	1	136 Hr		
		Evaluación de Ofertas	ER/AL	2	16 Hr		
		Adjudicación	ER	1	8 Hr		
2.2	Plan Ejecución del Trabajo	Elaborar Plan de Ejecución	RESP.SERV.CONSUL	1	80 Hr		
		Revisar Plan de Ejecución	RESP.SERV.CONSUL/AL	2	8 Hr		
2.3	Relevamiento de Requerimientos	Entrevistas áreas Upstream	Consultores	2	96 Hr	TV / TEL	1 / 1
		Entrevistas áreas Downstream	Consultores	2	96 Hr	TV / TEL	1 / 1
		Entrevistas áreas Corporación	Consultores	2	96 Hr	TV / TEL	1 / 1
		Elaborar Documento de necesidades	RESP.SERV.CONSUL	1	32 Hr		
2.4	Modelo Teórico	Revisar Documentos de necesidades	AL	1	40 Hr		
		Diseñar Modelo Teórico	Consultores	3	440 Hr	Computador Software	3 / 1
2.5	Modelo Final	Pruebas	EI/HC/AL	3	40 Hr	Computador Software	3 / 1
		Diseñar Modelo Teórico	Consultores	3	160 Hr	Computador Software	3 / 1
2.5	Modelo Final	Pruebas	EI/HC/AL	3	40 Hr	Computador Software	3 / 1

FIGURA 8. Estimación de Recursos

DESARROLLO DE CALENDARIO

Una vez definidas las actividades, su secuenciamiento, la estimación de tiempos y de recursos; en este proceso se integrará toda esta información y se obtendrá el cronograma del proyecto. Para este proyecto esta tarea se realizará mediante la herramienta MS PROJECT 2010.

CONTROL DE EJECUCIÓN

Controlar el Cronograma es el proceso por el que se dará seguimiento al estado del proyecto para actualizar el avance del mismo y gestionar cambios a la línea base del cronograma, en caso de requerirse. Para esto dentro de la EDT se definió el entregable Informe de Estado, que deberá entregarse de manera mensual, además cada dos semanas se realizarán las reuniones de verificación del alcance que también servirá para detectar de manera temprana algún desvío en el cronograma.

Sólo se realizarán ajustes al Plan de Gestión de tiempos debido a aquellos cambios aprobados mediante el proceso de administración de Cambios.

GESTION DEL PRESUPUESTO

HISTORIA DE REVISIONES

Versión	Fecha	Descripción	Autor	Aprobador
1.0	25-02-2014	Versión original	A.L.	N.L.

ESTIMACIÓN DE COSTOS

El costo del proyecto se obtendrá del costo de cada entregable definido en la EDT del proyecto. El tiempo estimado se formulará empleando la técnica de Botton Up y la unidad de medida para el cálculo de los recursos que corresponden a personal será costo/hora y para los recursos correspondientes a equipos será unidad. Esta Tarea es responsabilidad del Director de Proyecto y el equipo del proyecto.

PRESUPUESTO DEL PROYECTO

Una vez realizada la estimación el Director de Proyecto elaborará el presupuesto y se lo presentará al Sponsor Técnico y al Sponsor Económico para su aprobación. Para la realización de este cálculo, el DP además de considerar el costo de cada entregable, deberá considerar la Reserva de Contingencia correspondiente al 15% y la Reserva de Gestión que corresponde al 5%. LA aprobación del uso de la reserva de Contingencia es el Sponsor Técnico y de la de Gestión el Sponsor Económico. En la figura 8 se muestra el presupuesto del proyecto.

CONTROL DEL PRESUPUESTO

Dado que una de las restricciones del proyecto está relacionada con el presupuesto, es fundamental para el DP asegurar el cumplimiento de la Línea Base de Presupuesto; para cumplir con este objetivo el DP liderará la reunión de seguimiento mensual de la participará todo el equipo de proyecto, el responsable de servicio de la consultora, Sponsor Técnico y un representante de cada una de las áreas de compras, también podrá invitarse otro tipo de asistente siempre que así se requiera. En esta reunión se revisará el avance del proyecto en términos de costos, tiempos, y cumplimiento del alcance. El reporte de estado de avance se encuentra detallado en el capítulo REPORTE DE PROGRESO del presente plan.

Para el control de los costos se empleará el método de Valor Ganado y para la recopilación de datos se usará plantilla que muestra la figura 9.

El Director de Proyecto con el apoyo de su equipo, analizará los resultados del control de los costos y procederá a realizar las acciones tanto correctivas como preventivas, si es que llegaren a necesitarse.

Sólo se realizarán ajustes al Plan de Gestión de Presupuesto debido a aquellos cambios aprobados mediante el proceso de administración de Cambios.

		TIPO DE RECURSO	
Nombre	Tarea	Nombre	Costo Ars \$
Acta del Proyecto	Reunión con el Sponsor	Personal	2000
	Elaborar Acta		
	Revisar Acta		
Plan del Proyecto	Elaborar Plan de Gestión del Proyecto	Personal	20000
	Revisar Plan de		
Reunión de Seguimiento	Reunión de Seguimiento 1	Personal	5000
	Reunión de Seguimiento 2		
	Reunión de Seguimiento 3		
	Reunión de Seguimiento 4		
	Reunión de Seguimiento 5		
	Reunión de Seguimiento 6		
Informe del Estado del Proyecto	Informe 1	Personal	6000
	Informe 2		
	Informe 3		
	Informe 4		
	Informe 5		
	Informe 6		
	Informe 7		
	Informe 8		
	Informe 9		
	Informe 10		
Cierre del Proyecto	Elaborar Documentos de Cierre del Proyecto	Personal	6000
	Revisar Documentos de Cierre		
Busqueda de Proveedores	Elaborar Plan de Búsqueda	Personal	10000
Licitación	Pliegos	Personal	20000
	Solicitud de Oferta		
	Evaluación de Ofertas		
	Adjudicación		
Plan Ejecución del Trabajo	Elaborar Plan de Ejecución	Personal	23000
	Revisar Plan de Ejecución		
Relevamiento de Requerimientos	Entrevistas áreas Upstream	Personal	320000
	Entrevistas áreas Downstream		
	Entrevistas áreas Corporación		
	Elaborar Documento de	Equipo	4000
Revisar Documentos de			
Modelo Teórico	Diseñar Modelo Teórico	Personal	800000
	Pruebas	Equipo	11000
Modelo Final	Diseñar Modelo Teórico	Personal	762000
	Pruebas	Equipo	11000
TOTAL			\$ 2.000.000
RESERVA CONTINGENCIA			\$ 300.000
PRESUPUESTO DEL PROYECTO			2.300.000

FIGURA 9. PRESUPUESTO DEL PROYECTO



DEFINICIÓN DE LA POLITICA Y ESTRATEGIA DE CATALOGACIÓN DE LOS SERVICIOS CONTRATADOS POR YPF

	Costo Planeado (@ fecha de informe)	Costo Planeado Acum. (@ fecha de informe)	Costo Real (@ fecha de informe)	Costo Real Acum. (@ fecha de informe)	Variación Costo (@ fecha de informe)
Semana 2					
Semana 4					
Semana 6					
Semana 8					
Semana 10					
Semana 12					
Semana 14					
Semana 16					
Semana 18					
Semana 20					
Semana 22					
Semana 24					
Semana 26					
Semana 28					
Semana 30					
Semana 32					
Semana 34					
Semana 36					
Semana 38					
Semana 40					
Semana 42					

FIGURA 10 Tabla levantamiento de Información para el cálculo del Variación de Costos

GESTION DE RIESGOS
HISTORIA DE REVISIONES

Versión	Fecha	Descripción	Autor	Aprobador
1.0	25-02-2014	Versión original	A.L.	N.L.

ROLES

Nombre	Responsabilidades	Nivel de Autoridad
Sponsor Técnico y Sponsor Económico	Aprobar aquellas acciones de respuesta a los Riesgos que impliquen un cambio en las líneas base del proyecto	Total sobre el Proyecto
Director del Proyecto	Identificar Riesgos. Evaluar impacto de los riesgos. Proponer las acciones de respuesta frente a los riesgos.	Total sobre aquellas acciones que no impliquen un cambio en las líneas base del proyecto
Asistente Gestión de Proyectos	Identificar Riesgos. Hacer seguimiento a los Riesgos. Proponer las acciones de respuesta frente a los riesgos.	Ninguno
Responsable de Servicio Consultora	Identificar Riesgos. Proponer las acciones de respuesta frente a los riesgos.	Ninguno

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

Todos los integrantes del equipo de proyecto colaborarán en la identificación de los riesgos según su experiencia. Para esto, se reunirán al inicio del proyecto y usando la técnica de tormenta de ideas se definirán los riesgos a tener en cuenta durante la ejecución del proyecto. Es importante la colaboración de la consultora contratada ya que cuenta con gran experiencia en la realización de proyectos de esta naturaleza. Adicionalmente, el equipo del proyecto revisó la base de datos de YPF con información de proyectos pasados similares, de modo de determinar los riesgos más comunes en este tipo de proyectos, y las estrategias que se utilizaron para mitigarlos.

Los riesgos identificados serán registrados en el log de Riesgos. No obstante esta lista no será definitiva y podrán agregarse todos los riesgos que se identifiquen durante la ejecución del proyecto.

ANÁLISIS CUALITATIVO DE RIESGOS

Una vez identificados los riesgos que podrían afectar el proyecto, el director del proyecto deberá evaluar el impacto y probabilidad de los mismos para clasificarlos y darles un orden de prioridad.

Para el análisis de los riesgos, el Director de Proyecto empleará los valores definidos en la Escala de Valores de Probabilidad; Escala de Valores de Impacto y la Matriz de Evaluación de Riesgos que se muestran en el presente documento; este análisis le permitirá al Director de Proyecto jerarquizar y priorizar los riesgos en base al efecto que podrían ocasionar en el proyecto.

Escala de Valores de Probabilidad		Escala de Valores de Impacto	
Muy Baja	0.2	Muy Bajo	0.2
Baja	0.4	Bajo	0.4
Media	0.6	Medio	0.6
Alta	0.8	Alto	0.8
Muy Alta	1.0	Muy Alto	0.9

MATRIZ EVALUACIÓN DE RIESGOS	
<0,16	Bajo Riesgo
0,16 -0, 45	Riesgo Moderado
> 0,45	Alto Riesgo

CONTROL DE RIESGOS

Aquellos riesgos que resulten dentro de la clasificación como Moderados y Altos serán incorporados al plan del proyecto para asegurar su monitoreo y control. Durante las reuniones que tendrán lugar cada dos semanas, el asistente de Gestión de Proyectos comentará el estado de los riesgos que podrían afectar las actividades a realizar en la siguiente quincena, cómo también las actividades a realizar como repuesta a los mismos. El control de los riesgos identificados al igual que la identificación de nuevos riesgos será un proceso continuo durante todo el ciclo de vida del proyecto.

Todos los cambios que pudieran requerirse para dar mitigar y/o evadir los riesgos deberán tratarse dentro del proceso de Administración de Cambios.

LINEAS BASE

LINEA BASE DE ALCANCE

HISTORIA DE REVISIONES

Versión	Fecha	Descripción	Autor	Aprobador
1.0	25-02-2014	Versión original	A.L.	N.L.
2.0	10-08-2014	Cambio en el Alcance	A.L.	N.L.

ENUNCIADO DEL ALCANCE DEL PROYECTO

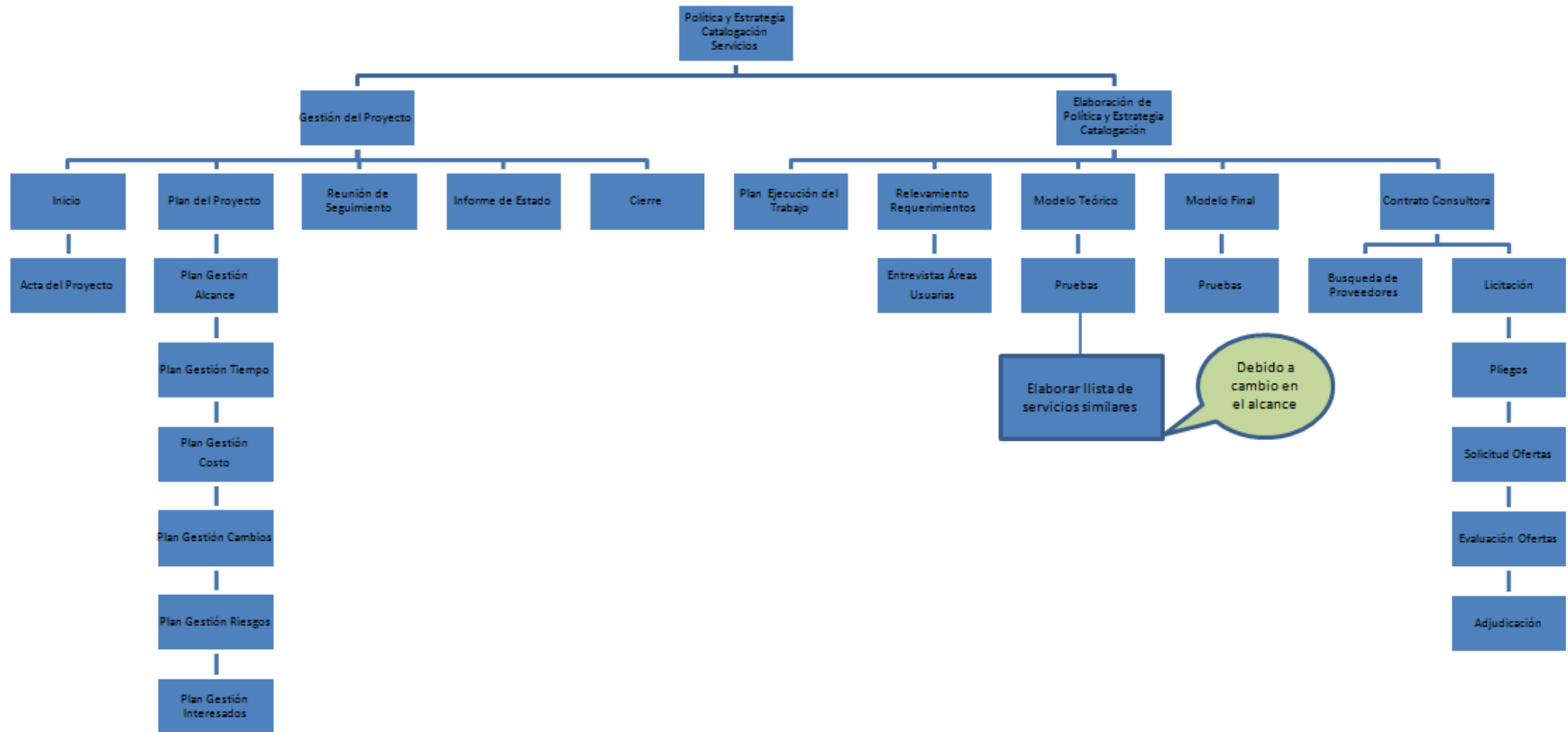
El proyecto está orientado a la definición de una política y estrategia de catalogación de servicios dentro del Maestro Único de Servicios de la compañía, que cumpla con las necesidades de todas las áreas usuarias. Esto incluye el relevamiento y análisis de las prácticas, requerimientos, necesidades y características de los servicios contratados por las diferentes áreas usuarias (en la Figura 2 se detalla el listado de áreas a considerar dentro del relevamiento); la elaboración de un modelo teórico; la personalización de dicho modelo teórico de manera que se ajuste a la realidad de YPF; la elaboración de un plan de ejecución de las anteriores actividades y la propuesta de un plan de migración a la política y estrategia de catalogación seleccionada que incluya estimación de tiempos y costos. *Adicionalmente debido a un cambio solicitado por Julián Gómez, dentro de las actividades a desarrollar para elaborar el modelo teórico de catalogación, deberán realizar una lista con los servicios similares a las diferentes áreas con el objetivo de identificar cuáles de ellos pueden ser contratados de manera transversal.*

El equipo de proyecto será responsable de liderar las actividades que involucra el proceso de licitación para la contratación de una consultora que ejecute las tareas descriptas en el párrafo anterior, así como también de realizar todas las tareas necesarias para una correcta dirección del proyecto. La finalización del proyecto tendrá lugar al momento de entrega de la política y estrategia de catalogación de servicios al igual que la metodología de migración a la nueva propuesta. Se estima una duración de siete meses a partir de la adjudicación del contrato a la consultora.

Dentro de la propuesta entregada por la consultora, se deberá verificar el nivel de agregación conveniente y suficiente para asegurar una catalogación de servicios eficiente y común a todo YPF, que asegure un mantenimiento ágil y eficaz en la administración de datos.

Se destaca que la implementación/puesta en marcha de la política y estrategia propuesta no será llevada a cabo durante el alcance del presente proyecto. Asimismo no se debe contemplar dentro de la propuesta la implementación de software asociado.

EDT



DICCIONARIO DE LA EDT

Código Identificador: 1.1.1

Nombre: **ACTA DEL PROYECTO**

Descripción: Actividad destinada a formalizar tanto el proyecto como el Director de Proyecto.

Responsable: Director de Proyecto.

Aprueba: Sponsor Técnico y Económico.

Hitos: Inicio del Proyecto.

Requisitos de Aprobación: Elaboración del Acta y reunión para la aprobación.

Forma de Aceptación: Minuta de Reunión.

Código Identificador: 1.2

Nombre: **PLAN DEL PROYECTO**

Descripción: Actividad destinada a definir cómo se va a ejecutar, supervisar y controlar el proyecto.

Responsable: Director de Proyecto.

Aprueba: Sponsor Técnico.

Requisitos de Aprobación: Elaboración del Plan y reunión para la aprobación.

Forma de Aceptación: Minuta de Reunión.

CÓDIGO IDENTIFICADOR: 1.3

NOMBRE: **REUNIÓN DE SEGUIMIENTO**

DESCRIPCIÓN: Actividad destinada a Coordinar y Controlar las actividades proyecto.

RESPONSABLE: Asistente Gestión de Proyectos.

Aprueba: Director de Proyecto.

Requisitos de Aprobación: Realizar Reunión.

Forma de Aceptación: Minuta de Reunión.

CÓDIGO IDENTIFICADOR: 1.4

NOMBRE: **INFORME DEL ESTADO DEL PROYECTO**

DESCRIPCIÓN: Actividad destinada a elaborar un documento que informe el estado de avance del proyecto.

RESPONSABLE: Consultora.

Aprueba: Sponsor Técnico.

Requisitos de Aprobación: Entregar en reunión el documento.

Forma de Aceptación: Minuta de Reunión.

CÓDIGO IDENTIFICADOR: 1.5

NOMBRE: **CIERRE DEL PROYECTO**

DESCRIPCIÓN: Reunión en la que se presentarán documentos como informes de métricas y desempeño del proyecto, documento de aceptación de los entregables.

RESPONSABLE: Director del Proyecto.

Aprueba: Sponsor Técnico.

Requisitos de Aprobación: Entregar en reunión el documento.

Forma de Aceptación: Minuta de Reunión.

CÓDIGO IDENTIFICADOR: 2.1.1

NOMBRE: **BÚSQUEDA DE PROVEEDORES**

DESCRIPCIÓN: Actividad destinada a la realización de un sondeo de mercado que permita identificar las empresas a invitar a la licitación.

RESPONSABLE: Vanina Pasternak.

Aprueba: Director del Proyecto.

Requisitos de Aprobación: Completar el formato de Búsqueda de Proveedores que la compañía usa en estos casos. Deberá entregarse copia de este documento en versión digital al Director del Proyecto.

Forma de Aceptación: Correo Electrónico.

CÓDIGO IDENTIFICADOR: 2.1.1

NOMBRE: **LICITACIÓN**

DESCRIPCIÓN: Proceso utilizado en YPF para la selección de proveedores. Actividades relacionadas con la divulgación, es decir la convocatoria a la licitación, entrega de pliegos, etapa de aclaratorias y recepción y evaluación de las ofertas.

RESPONSABLE: Eduardo Ramírez y Director de Proyecto.

Hitos: Contratación de Consultora.

Aprueba: Sponsor Técnico.

Requisitos de Aprobación: Carga de certificaciones en SAP.

Forma de Aceptación: Aceptación en SAP.

CÓDIGO IDENTIFICADOR: 2.2

NOMBRE: **PLAN EJECUCIÓN DEL TRABAJO**

DESCRIPCIÓN: Actividad destinada a elaborar un documento cómo se ejecutará las actividades relacionadas con relevamiento de requerimientos y elaboración de los modelos de catalogación.

RESPONSABLE: Consultora.

Hitos: Entrega Plan de Ejecución.

Aprueba: Sponsor Técnico.

Requisitos de Aprobación: Documento con el Plan.

Forma de Aceptación: Minuta de reunión.

CÓDIGO IDENTIFICADOR: 2.3

NOMBRE: **RELEVAMIENTO DE REQUERIMIENTOS**

DESCRIPCIÓN: Actividades relacionadas con entrevistar cada uno de los referentes de las áreas. Durante las mismas deben relevarse las problemáticas y/o características consideradas dentro del tratamiento de servicios, cual es la segmentación y utilización de servicios para cada una de las partes relevadas y analiza las alternativas convenientes en cada caso.

RESPONSABLE: Consultora.

Hitos: Entrega Documento Relevamiento de Requerimientos.

Aprueba: Sponsor Técnico.

Requisitos de Aprobación: Documento Requerimientos.

Forma de Aceptación: Minuta de reunión.

CÓDIGO IDENTIFICADOR: 2.4

NOMBRE: **MODELO TEÓRICO**

DESCRIPCIÓN: Realizar un modelo de catalogación de referencia teórico acorde a las necesidades relevadas. [Y elaborar una lista de servicios similares a las diferentes áreas que puedan contratarse de manera transversal.](#)

RESPONSABLE: Consultora.



DEFINICIÓN DE LA POLITICA Y ESTRATEGIA DE CATALOGACIÓN DE LOS SERVICIOS CONTRATADOS POR YPF

Hitos: Entrega Modelo Teórico.

Aprueba: Sponsor Técnico.

Requisitos de Aprobación: Documento de evaluación de pruebas.

Forma de Aceptación: Minuta de reunión.

CÓDIGO IDENTIFICADOR: 2.5

NOMBRE: **MODELO FINAL**

DESCRIPCIÓN: ajustar el modelo teórico acorde a la realidad de YPF.

RESPONSABLE: Consultora.

Hitos: Versión final aprobada de Política y Estrategia de catalogación de servicios.

Aprueba: Sponsor Técnico.

Requisitos de Aprobación: Documento de evaluación de pruebas.

Forma de Aceptación: Minuta de reunión.

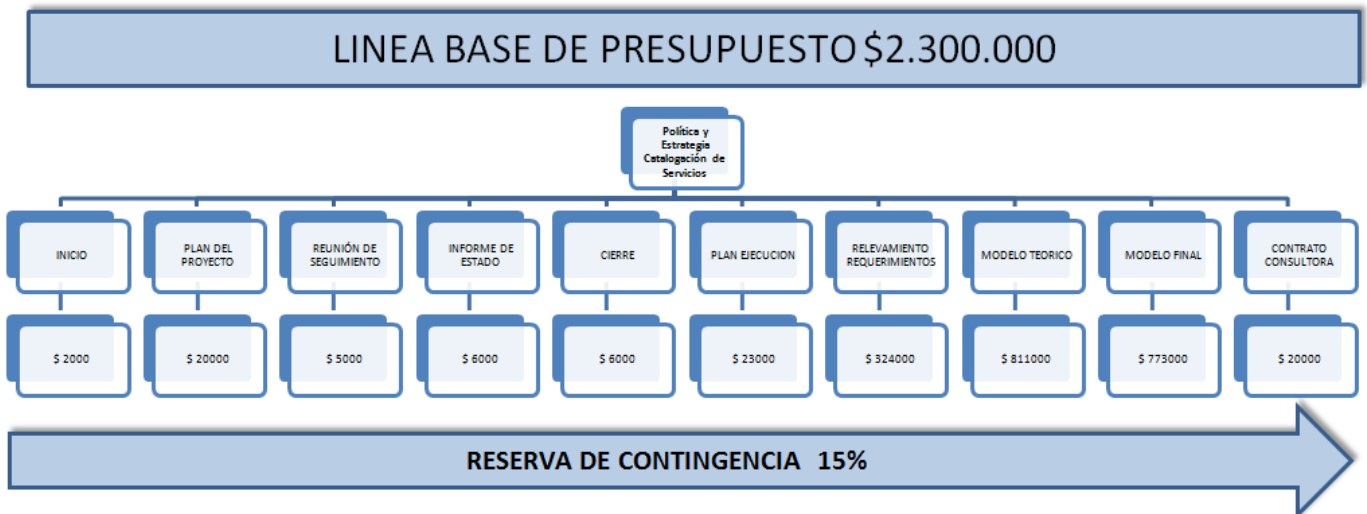
LINEA BASE DE PRESUPUESTO

HISTORIA DE REVISIONES

Versión	Fecha	Descripción	Autor	Aprobador
1.0	25-02-2014	Versión original	A.L.	N.L.

Para determinar la línea base de presupuesto se calculó el costo de cada actividad y se le sumó el 15% de reserva de contingencia para cubrir posibles retrasos.

La línea base de presupuesto se actualizará cada vez que se realice un cambio justificado dentro del proceso de administración de cambios.



ADMINISTRACIÓN DE CAMBIOS

HISTORIA DE REVISIONES

Versión	Fecha	Descripción	Autor	Aprobador
1.0	25-02-2014	Versión original	A.L.	N.L.

ROLES

Nombre	Responsabilidades	Nivel de Autoridad
Sponsor Técnico y Económico	Decidir en caso de empate en el Comité de Control de Cambios	Total sobre el Proyecto
Comité de Control de Cambios	Decidir qué Cambios se aprueban o rechazan	Total sobre las solicitudes de cambio
Director del Proyecto	Evaluar impacto de las solicitudes de Cambio. Aprobar Cambios en los entregables por no cumplir lo pactado.	Total sobre los cambios correctivos y preventivos
Asistente Gestión de Proyectos	Captar iniciativas de Cambio y formalizarlas como Solicitudes de cambio	Ninguno
Responsable de Servicio Consultora	Solicitar Cambios cuando lo crea conveniente	Ninguno
Demás Interesados del Proyecto	Solicitar Cambios cuando lo crean conveniente	Ninguno

COMITÉ DE CONTROL DE CAMBIOS

El comité de Control de Cambios está integrado por: El Sponsor Técnico y Económico del Proyecto, y El Director del proyecto. Se reunirán una vez por mes y podrán invitar a dicha reunión a quienes consideren necesario. En caso de presentarse una solicitud de cambio urgente que no pueda esperar a la reunión del Comité; el director de proyecto deberá contactar telefónicamente a alguno de los miembros del comité para la toma de las decisiones y programar una reunión lo más pronto posible para formalizar las decisiones tomadas.

TIPOS DE CAMBIO

CORRECTIVOS: Son los requeridos cuando los entregables no cumplen con lo Pactado. Estos cambios no pasan por el proceso de administración de cambios; el Director de Proyecto tiene la autoridad para aprobarlo y coordinar su ejecución. Deberán documentarse y actualizarse las líneas base del proyecto si es que se llegan a modificar.

PREVENTIVOS: Son aquellos que buscan evitar que surjan inconvenientes en la ejecución normal de todas las tareas del proyecto. Estos cambios no pasan por el proceso de administración de cambios; el Director de Proyecto tiene la autoridad para aprobarlo y coordinar su ejecución. Deberán documentarse y actualizarse las líneas base del proyecto si es que se llegan a modificar.

CAMBIOS AL ALCANCE PROYECTO: Son los requeridos por cambios en las condiciones generales, descubrimiento de nuevas oportunidades, cambios en la estrategia de la empresa. Estos cambios pasan obligatoriamente por el proceso de administración de cambios.

PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE CAMBIOS

1. Solicitar el Cambio: El Asistente de Gestión de Proyectos será el responsable de formalizar las solicitudes de cambio que se presenten durante la ejecución de las tareas del proyecto; para esto deberá completar el formulario de Solicitud de Cambio (Figura 10) y entregárselo al Director del Proyecto. Registra la solicitud de cambio en el log de cambios (Figura 11).
2. Verificar y Evaluar la Solicitud de Cambio: El Director del Proyecto analizará la Solicitud de cambio con el fin de entender lo que se solicita y las razones por las cuales se originó la iniciativa de cambio. Verifica que aparezca toda la información que se necesita para hacer una evaluación de impacto y realizará la misma. Los resultados de dicha evaluación y las recomendaciones deberán describirse en la Solicitud de Cambio y registrará el estado de la solicitud en el log de cambios.
3. Tomar Decisiones: El Comité de Control de Cambios evalúa los impactos calculados por el Director de Proyecto y toma una decisión sobre la Solicitud de Cambio. En caso de no poder llegar a un acuerdo el Sponsor Económico tiene el voto decisivo. Por último deberá comunicar su decisión al Director de proyecto.

Implementar el Cambio: El Director de Proyecto ajustará todos los planes del proyecto para implantar el cambio aprobado. Comunicará los resultados de la replanificación a los interesados involucrados. Coordina con el Equipo de Proyecto la ejecución de la nueva versión de Plan de Proyecto. Actualiza el estado de la solicitud en el Log de cambios. Monitorea el progreso de las acciones de cambio. Reporta al Comité de Control de Cambios el estado de las acciones y resultados de cambio.



Formulario Solicitud de Cambio	
1. Solicitar el Cambio	
Proyecto:	Fecha:
	Solicitante:
Descripción del Cambio	
Justificación del Cambio	
2. Verificar y Evaluar la Solicitud de Cambio	
Impacto en el Proyecto	
Recomendaciones del DP	
3. Tomar Decisiones	
Marque con x la correcta	
Aprobado <input type="checkbox"/>	Rechazado <input type="checkbox"/>
Justificación	
4. Implementar el Cambio	
Responsable Asignado	Fecha:
Resumen de trabajo realizado	

FIGURA 11. Formulario Solicitud de Cambio

PLAN DE GESTIÓN DE LOS INTERESADOS

HISTORIA DE REVISIONES

Versión	Fecha	Descripción	Autor	Aprobador
1.0	25-02-2014	Versión original	A.L.	N.L.
2.0	10-08-2014	Cambio en el Alcance	A.L.	N.L.

El presente plan busca identificar como los interesados pueden influir de manera positiva o negativa en la ejecución del proyecto o los resultados obtenidos del mismo. Una vez identificados deberá desarrollarse una estrategia para comprometerlos, gestionar sus expectativas, y conseguir la aceptación de los objetivos.

El presente plan deberá ser revisado y/o actualizado cada vez que:

- Haya una aprobación de un cambio que afecte el alcance y plan del proyecto.
- Haya una acción correctiva que impacte los requerimientos de los interesados.
- Haya cambios en las asignaciones de personas a los roles del proyecto.
- Haya evidencias de resistencia al cambio.
- Haya evidencia de que las estrategias propuestas en este plan para la administración de interesados no están funcionando.

IDENTIFICACIÓN DE LOS INTERESADOS

Todos los integrantes del equipo de proyecto colaborarán en la identificación de los interesados basándose en su experiencia, además se pedirá ayuda a los demás miembros de catalogación y sistemas. Para esto, se reunirán al inicio del proyecto y usando la técnica de tormenta de ideas se definirán las personas y organizaciones que se verán afectadas de alguna manera por la ejecución del presente proyecto. Adicionalmente, se revisará la base de datos de YPF con información relacionada con los stakeholders de proyectos pasados similares, de modo de determinar las técnicas empleadas para garantizar una correcta gestión y conseguir su respaldo para el mejor de los casos.

NOMBRE	INFLUENCIA	ORIGEN
Sponsor Económico	Alta	Interno
Sponsor Técnico	Alta	Interno
Compras Downstream	Alta	Interno
Compras Upstream	Alta	Interno
Compras Ingeniería	Alta	Interno
Compras Corporativas	Alta	Interno
Área de Catalogación	Media	Interno
Aéreas Usuarias	Alta	Interno
Gestión de Proveedores	Baja	Interno
Proveedores de Servicios	Baja	Externo

CLASIFICACIÓN DE LOS INTERESADOS

Una vez identificados los interesados, el Director de Proyecto deberá clasificarlos a fines de determinar cuáles pueden tener poder ya sea para facilitar o para bloquear el avance. Algunos pueden estar interesados en el resultado del proyecto y a otros puede no importarle. Para identificarlos fácilmente se empleará el siguiente código de colores: Verde para aquellos que están a favor; Rojo para los Opositores y críticos y Amarillo para los neutrales.

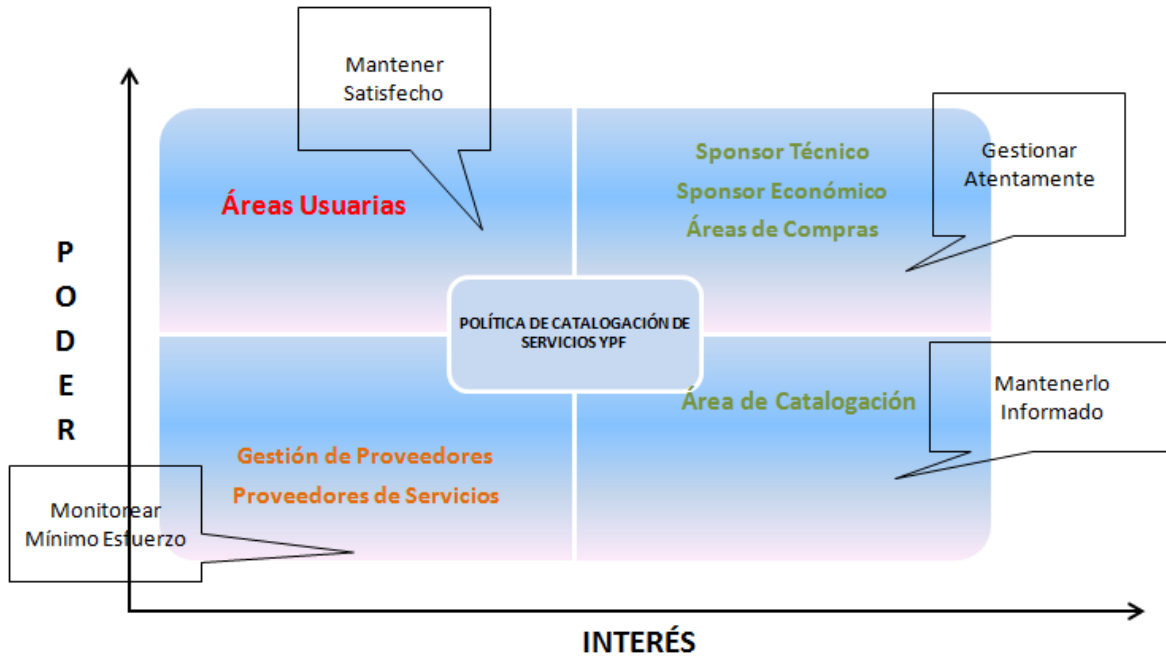
Para lograr una correcta clasificación, el director de proyecto hablará directamente con los interesados, para el caso de los proveedores se entrevistará con tres de ellos (uno de cada negocio Upstream- Downstream y Corporación) eligiéndolos de acuerdo a la cantidad de servicios que ofrece actualmente o la magnitud de los mismo.

Se espera que de estas entrevistas el DP se haga una idea del punto de vista y la opinión que tienen acerca del proyecto. También deberá obtener información acerca de cómo realizan su trabajo y la información y herramientas con que cuentan para hacerlo, esto con el objetivo de identificar la manera de incorporar el resultado del proyecto en su rutina sin que sea tan traumático.



MATRIZ DE ANÁLISIS DE LOS INTERESADOS

Partiendo de la lista de identificados en donde se aclara el nivel de influencia de los mismos y con el mapa de clasificación en donde se aclara el interés, el Director de Proyecto completa la matriz de análisis de los interesados.



Además de la matriz de análisis, para ejercer una mejor administración de los interesados y poder seguirlos en el tiempo, se elaboró el siguiente cuadro de involucramiento.

A raíz de una iniciativa del sponsor técnico se identifica un nuevo interesado, que forma parte del grupo de Neutrales, el mismo será identificado con color azul.

Interesado/Clasificación	Defensores	Adeptos	Resistentes	Neutrales	Desconocedores
Sponsor Económico		A/D			
Sponsor Técnico		A/D			
Áreas de Compras	A/D				
Áreas Usuarías	D		A		
Área de Catalogación	A/D				
Gestión de Proveedores	D			A	
Proveedores de Servicios				D	A
Julián Gómez	D			A	

A: Involucramiento Actual D: Involucramiento Deseado

ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE LOS INTERESADOS

Interesado	Expectativas del Interesado	Origen	Influencia	Evaluación del Impacto	Estrategias potenciales para obtener apoyo o reducir obstáculos
Sponsor Económico (Director de Compras Y Contratos)	Que el proyecto sea terminado exitosamente para poder contar con una herramienta que apoye los planes de acción ejecutados por la dirección con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos que se le han definido	Interno	Alta	Altamente poderoso, la pérdida de su interés traería graves consecuencias para el proyecto	Informar continuamente sobre el avance del proyecto, los problemas encontrados, y solicitar soporte de ser necesario; igualmente deben ser consultados al momento de definir estrategias para lograr el éxito del proyecto
Sponsor Técnico (Gerente de servicios a compras)	Que el proyecto sea terminado exitosamente y la satisfacción del cliente	Interno	Alta	Altamente poderoso, la pérdida de su interés traería graves consecuencias para el proyecto.	Informar continuamente sobre el avance del proyecto, los problemas encontrados, y solicitar soporte de ser necesario; igualmente deben ser consultados al momento de definir estrategias para lograr el éxito del proyecto
Áreas Usuarias	Que la nueva política y estrategia de catalogación no impliquen demoras en los procesos que llevan a cabo en la operación diaria	Interno	Alta	Es importante contar con la colaboración de las áreas usuarias, ya que de su aceptación depende el éxito del proyecto ya que forman parte importante dentro de la cadena de abastecimiento	Reunión comunicando las ventajas de la realización del proyecto. Solicitar su visto bueno al documento de relevamiento de requerimientos de manera que confirmen que sus intereses son tenidos en cuenta. Elaborar y Comunicar un plan de capacitación para entender la nueva política de catalogación de servicios
Áreas de Compras	Que se concluya el proyecto a tiempo y se logre agilizar el proceso de contratación de servicios	Interno	Alta	Si se mantiene su motivación, su colaboración con el proyecto, serán de gran injerencia para el logro del éxito.	Reunión comunicando las ventajas de la realización del proyecto. Solicitar su visto bueno al documento de relevamiento de requerimientos de manera que confirmen que sus intereses son tenidos en cuenta. Elaborar y Comunicar un plan de capacitación para entender la nueva política de catalogación de servicios.
Área de Catalogación	Que el proyecto no interfiera con las labores diarias del área. Que la nueva política y estrategia de catalogación agilice el proceso de ABM en el Maestro Único de servicios	Interno	Media	Si se mantiene su motivación, su colaboración con el proyecto, serán de gran injerencia para el logro del éxito.	Reunión comunicando las ventajas de la realización del proyecto. Solicitar su visto bueno al documento de relevamiento de requerimientos de manera que confirmen que sus intereses son tenidos en cuenta. Elaborar y Comunicar un plan de



DEFINICIÓN DE LA POLITICA Y ESTRATEGIA DE CATALOGACIÓN DE LOS SERVICIOS CONTRATADOS POR YPF

					capacitación para entender la nueva política de catalogación de servicios.
Gestión de Proveedores	Que la nueva política y estrategia de catalogación no interfiera con los procesos de alta y calificación de proveedores que actualmente llevan a cabo en el área	Interno	Baja	Su apoyo resultará útil a los fines de incorporar el cumplimiento de los requerimientos de la nueva política por parte de los proveedores si es que llegara a necesitarse	Reunión comunicando las ventajas de la realización del proyecto. Solicitar su visto bueno al documento de relevamiento de requerimientos de manera que confirmen que sus intereses son tenidos en cuenta.
Proveedores de Servicios	Que la nueva política y estrategia de catalogación de servicios le permita acceder a más contratos	Externo	Baja	Al contar con su el proceso de contratación de servicios sea más ágil ya que no se resistirá a presentar la información requerida para dar cumplimiento a la nueva política y estrategia de catalogación de servicios	Informar las ventajas de la realización del proyecto. Mantenerlo informado y actualizado en lo que a la nueva política de catalogación se refiere, para así cumplir con lo exigido.
Julián Gómez	Que se cumpla con los Estándares Técnicos de la nueva política de Procedimientos que se quiere desplegar en el área	Interno	Media	Es importante impedir que dos iniciativas lideradas por el área se vean afectadas mutuamente	Mantenerlo informado y actualizado en lo que a la nueva política de catalogación se refiere, y atender todas sus sugerencias.



CAPITULO III. PROCESO EJECUCIÓN Y CONTROL

LOG DE RIESGOS

HISTORIA DE REVISIONES

Versión	Fecha	Descripción	Autor	Aprobador
1.0	25-02-2014	Versión original	A.L.	N.L.
2.0	26-06-2014	Salida de un miembro del equipo	A.L.	N.L.

Riesgo	Probabilidad	Impacto	P	I	PxI	Clasificación
Inexistencia en el mercado una consultora que reúna las condiciones técnicas y económicas necesarias para obtener la adjudicación del contrato	Media	Alto	0,6	0,8	0,48	ALTO
Inexistencia de un punto de agregación en la catalogación común a todas las áreas	Muy Baja	Medio	0,2	0,6	0,12	BAJO
Falta de interés de parte de alguna de las áreas usuarias en la unificación del catalogo de servicios.	Media	Alto	0,6	0,8	0,48	ALTO
Necesidad de mayor dedicación de la prevista por parte de YPF	Baja	Medio	0,4	0,6	0,24	MODERADO
Solicitud de Adicionales no contemplados en e Alcance	Baja	Alto	0,4	0,8	0,32	MODERADO
Incumplimiento por parte de la Consultora	Baja	Alto	0,4	0,8	0,32	MODERADO
Desaprobación del documento de relevamiento de requerimientos	Media	Medio	0,6	0,6	0,36	MODERADO
El ingreso del nuevo integrante no se dé en el tiempo previsto	Baja	Alto	0,4	0,8	0,32	MODERADO

PLAN DE RESPUESTA

Riesgo	Plan de Respuesta	Responsable
Inexistencia en el mercado una consultora que reúna las condiciones técnicas y económicas necesarias para obtener la adjudicación del contrato	Modificación del Alcance y replanificación del proyecto	A.Leal
Falta de interés de parte de alguna de las áreas usuarias en la unificación del catalogo de servicios	Comunicaciones con representantes de estas áreas para identificar sus preocupaciones y aplicar técnicas de negociación para conseguir su interés positivo	A.Leal /N. Lomazzi
Necesidad de mayor dedicación de la prevista por parte de YPF	Comunicaciones tempranas con representantes de la consultora para determinar las actividades en las que requiere del apoyo de personal de YPF a fin de planificarlas	Consultora
Solicitud de Adicionales no contemplados en el Alcance	Fuerte campaña entre los interesados para garantizar el uso del proceso de administración de cambios	A.Leal
Incumplimiento por parte de la Consultora	Definir en el contrato de la consultora una clausula de penalidad por el no cumplimiento del contrato. Actualización del Entregable Búsqueda de Proveedores para conocer los proveedores alternativos	A.Leal
Desaprobación del documento de relevamiento de requerimientos	Hacer entregas parciales a los representantes de las áreas interesadas a fin de corroborar lo entendido en las sesiones de relevamiento	Consultora
El ingreso del nuevo integrante no se dé en el tiempo previsto	Realizar Fast Tracking en las tareas de relevamiento de requerimientos.	A.Leal /Consultora

REPORTE DE PROGRESO

El reporte de progreso, busca dar información acerca de cómo es el avance del proyecto en términos de costos, tiempos y alcance con el objetivo de facilitar la detección de desvíos y poder tomar decisiones y realizar a tiempo las acciones correctivas.

A fines de poder llenar la siguiente plantilla deberá obtenerse la siguiente información:

- CPI: se desea que el valor sea >0.95
- SPI: se desea que el valor sea <0.95
- Valor Planificado
- Valor Ganado







Tareas	TIEMPO			COSTO			ALCANCE		
	Real	Esperado	Status	Real	Esperado	Status	Real	Esperado	Status
Proyecto									
Tarea x									
Tarea y									
Próximas Acciones									

FIGURA 13 Reporte de Estado de Avance

ENTREGABLE DE CONTRATACIÓN

ACUERDO DE SERVICIOS

Entre YPF Sociedad Anónima, en adelante denominado YPF S.A., representada por el Sr. Eduardo Ramírez DNI 94587362, con domicilio en Macacha Güemes 515 de la Ciudad de Buenos Aires, por una parte y Prumalink Partners en adelante denominado la Contratista, con domicilio en Chile 856 piso 2 de la Ciudad de Buenos Aires, representada por el Sr. Oscar Martín de La serna DNI 35987153 por la otra parte, luego de aseverar que el mandato que ejercitan no les ha sido suspendido, ni limitado en manera alguna, que los mismos se encuentran en plena vigencia y que contienen expresas facultades para la celebración del presente Contrato el que se regirá por los términos y condiciones establecidas en los Artículos y Anexos siguientes:

ARTICULO 1 - Definiciones

Dentro del **Contrato** las siguientes palabras y expresiones tendrán el significado dado en las siguientes definiciones.

- 1.1. **Parte / Partes:** YPF S.A. y/o la **Contratista**.
- 1.2. **YPF o YPF S.A o Contratante:** YPF Sociedad Anónima.
- 1.3. **Contratista:** Prumalink Partners.
- 1.4. **Contrato:** El presente documento conjuntamente con sus Anexos :
 - Anexo A:** Oferta Económica y Oferta Técnica de la Contratista
 - Anexo B:** Pliego de Bases y Condiciones Particulares y circulares
 - Anexo C:** Pliego de Condiciones Técnicas
 - Anexo D:** Condiciones Generales de Compra y Contratación de YPF S.A.
- 1.5. **Servicios:** Son los servicios descriptos en el Artículo 2 de este Contrato.
- 1.6. **Precio:** Es el precio establecido en el Artículo 6 de este Contrato.

ARTICULO 2 - Objeto

Por el presente Contrato el Contratista se obliga a brindar a YPF, quien acepta, los servicios de definición de la mejor política y estrategia de identificación de servicios dentro del Maestro Único de Servicios de la Compañía, con el alcance descripto en el Anexo B y C, (en adelante los Servicios).

ARTÍCULO 3 - Vigencia del Contrato

- 3.1. El plazo de vigencia del Contrato será de siete (7) meses desde la fecha de notificación de la adjudicación y vencerá indefectiblemente el día 19 del mes 12 del año 2014, sin opción a prórroga por un período igual o menor.
- 3.2. Sin perjuicio del plazo estipulado en el punto anterior, se hace constar que YPF se reserva el derecho de rescindir anticipadamente este Contrato notificando tal decisión por escrito a la otra Parte con 30 (treinta) días de antelación y sin que ello genere derecho a indemnización ni compensación alguna para la Contratista.

ARTÍCULO 4 - Obligaciones de la Contratista

- 4.1. El Contratista se obliga a prestar los Servicios de manera eficiente y segura conforme a los estándares aplicables indicados en el presente Contrato y sus anexos.
- 4.2. El Contratista, como empleador, tiene a su cargo en forma exclusiva el pago de todas las obligaciones laborales y previsionales de su personal afectado al Servicio, incluyendo pero no limitado a sueldos, cargas sociales e indemnizaciones por eventual desvinculación a la finalización del presente Contrato de Servicios del personal que emplee, así como restantes indemnizaciones de ley que sean aplicables (todo ello en adelante las "Obligaciones Laborales y Previsionales") y se obliga por el presente a mantener indemne a YPF S.A. respecto de toda contingencia por tal/es motivo/s, inclusive con posterioridad a la terminación de este Contrato por la causa que fuere. YPF S.A. podrá solicitar en cualquier momento al Contratista los comprobantes que justifiquen el cumplimiento de dichas Obligaciones Laborales y Previsionales e YPF S.A. estará facultada también a retener todo o parte de los importes que tenga a cobrar el Contratista en virtud de este Contrato, por un monto equivalente al de las obligaciones incumplidas o cuyo cumplimiento no fue demostrado, sin perjuicio de la facultad de YPF S.A. de resolver el Contrato por culpa del Contratista.
- 4.3. Al cotizar el precio por los Servicios contratados, el Contratista ha incluido los costos para atender estas Obligaciones Laborales y Previsionales.
- 4.4. El Contratista y su personal cualquiera sea su categoría deberá cumplir estrictamente las leyes Nacionales, Provinciales, Ordenanzas Municipales y cualquier disposición emanada de autoridad competente vigentes y de aplicación, siendo la única responsable de su observación, como asimismo de los daños y perjuicios que por sus actos, descuidos, negligencia, incumplimiento y/o inobservancia provocare. La Contratista es responsable también, de los daños y perjuicios que causare a terceros, personas y propiedades quedando a salvo YPF S.A. de toda responsabilidad.
- 4.5. El personal de la Contratista, en los casos que deban concurrir a las instalaciones de YPF S.A. y/o sus Sociedades Afiliadas deberá observar todas las normas y reglas aplicables a los empleados de estas últimas respecto de la seguridad, los usos y la conducta, obligándose asimismo la Contratista a excluir de la prestación del Servicio al personal que incurra en conducta grave de así constatarlo YPF S.A.

- 4.6. La Contratista será la única responsable del desarrollo de los trabajos que componen la prestación del Servicio, no admitiéndose el traslado a terceros ni el desdoblamiento ni limitación alguna de tal responsabilidad, excepto caso fortuito y/o fuerza mayor.

ARTÍCULO 5 - Obligaciones de YPF S.A.

Pagar el precio del Servicio conforme se establece en este Contrato.

ARTÍCULO 6 - Precios

- 6.1. Como contraprestación de los Servicios prestados, YPF S.A. abonará a la Contratista por el Servicio los Precios expresados en el Anexo A.
- 6.2. Los Precios son en pesos y no incluyen IVA.[]
- 6.3. Estos precios se mantendrán fijos e inalterables durante toda la vigencia del Contrato
- 6.4. YPF S.A. no reconocerá costos, ni gastos ni aumentos de precios adicionales de ninguna índole.-
- 6.5. Se establece como monto total del contrato el importe de Pesos Un millón novecientos treinta y un mil pesos argentinas (Ar\$ 1931000).
- 6.6. El presente Contrato no compromete volumen de prestación alguno sino en base a necesidades reales de cumplimiento, a determinar por YPF S.A. dentro del plazo de vigencia del mismo.

ARTÍCULO 7 - Certificación y facturación

- 7.1. A los efectos de la certificación aplica lo detallado en el punto II.01.06 Forma de pago del Anexo B del Pliego de Condiciones Particulares.
- 7.2. Todo cambio de alcance o nuevos requerimientos deberá ser aprobado por escrito por YPF S.A. previo a su ejecución.
- 7.3. YPF S.A. confeccionará a partir de dicho documento un certificado de medición de los servicios, el cual será informado al contratista para que presente la correspondiente factura.
- 7.4. El pago se efectuará a los 30 (treinta) días de la fecha de presentación de la correspondiente factura, sin reconocimiento de reajustes de precios o costos financieros.
- 7.5. La recepción de facturas (original y copia), junto con el Certificado de Pago, emitido previamente por el usuario, se realizará la Recepción de Facturas de YPF, Manuela Sáenz 494. Los días lunes, miércoles y viernes de 10 a 13 hs. No serán recibidas aquellas facturas que no adjunten el correspondiente Certificado de Pago.

ARTICULO 8 - Mora - Incumplimiento

- 8.1. Se considerarán Faltas Graves de la Contratista todas aquellas mencionadas en el Pliego de Bases y Condiciones. Para la aplicación de punitivos por incumplimiento serán de utilización las mismas cláusulas.

- 8.2. Ante la comisión de alguna Falta Grave YPF S.A. comunicará a la Contratista lo ocurrido por escrito, con los detalles que expliciten el hecho. En un plazo no mayor de cuarenta y ocho (48) horas, la Contratista deberá ofrecer las pruebas o descargos que considere eximentes de su responsabilidad, o bien tomar conocimiento de lo sucedido mediante simple notificación.
- 8.3. YPF S.A. previa evaluación del descargo ofrecido por la Contratista, juzgará si procede la aplicación de la penalidad pertinente. En caso afirmativo, informará a quien corresponda sobre la sanción impuesta, para actualización del legajo respectivo, y a la Contratista para su notificación. La resolución definitiva que adopte YPF S.A. respecto de la sanción es inapelable.
- 8.4. Penalidades: Sin perjuicio del resarcimiento económico en los casos que corresponda por marcada negligencia o culpa de la Contratista, YPF S.A. se reserva el derecho de aplicar la Penalidad y conforme al procedimiento: indicado en el punto Multas del Pliego de Condiciones Particulares (ii) Cada certificado se emitirá indicando el motivo que dio origen a la aplicación de la multa; (iii) Cada multa se descontará de los créditos que disponga la Contratista en el primer certificado que se emita con posterioridad a la verificación de esta situación. Si los créditos no alcanzaren a cubrir el monto de las multas aplicadas, la Contratista está obligada a depositar el saldo dentro los 10 (diez) días corridos de notificado; (iv) Si la Contratista no deposita el saldo en el plazo estipulado, YPF S.A. tendrá pleno derecho a rescindir el Contrato por causa imputable a la Contratista y (v) En caso de rescisión de Contrato por causa imputable a la Contratista, la misma será dada de baja del registro de proveedores de YPF S.A.
- 8.5. De acuerdo con lo establecido en el Art. 509 del Código Civil, la mora se producirá por el solo vencimiento de los plazos establecidos en el Contrato, sin necesidad de requerimiento o notificación alguna.
- 8.6. El incumplimiento total o parcial de cualquier obligación por una de las Partes, no originado en hechos que puedan calificarse de Caso Fortuito o Fuerza Mayor, autorizará a la Parte cumplidora a resolver el Contrato, previa intimación fehaciente a que se dé cumplimiento a la misma dentro de los 10 (diez) días de producida dicha notificación. La Parte cumplidora tendrá derecho a reclamar los daños y perjuicios pertinentes.
- 8.7. Sumas afectadas - Débitos por cargos: (i) Las Partes también convienen que por el importe de las multas y/o cualquier otro cargo que proceda formular a la Contratista, se cursará la correspondiente Nota de Débito quedando YPF S.A. facultada para afectar y deducir el mismo de cualquier crédito a su favor que la Contratista tuviera en YPF S.A., ya sea del mismo Contrato o de cualquier otro, o de las garantías correspondientes, si las hubiese. Los reclamos o trámites que la Contratista desee realizar vinculados con la aplicación de sanciones, deberán ser presentados ante el mismo sector que las dispusiera; (ii) En el supuesto que la Contratista no tuviera acreencias a su favor, deberá abonar la mencionada Nota de Débito dentro de los cinco días de la fecha de la misma y en caso de incumplimiento se aplicará un interés por mora.

ARTÍCULO 9 - Responsabilidad de la Contratista

- 9.1. La Contratista será responsable del desarrollo de los trabajos que componen el Servicio de acuerdo con sus obligaciones conforme se establece en este Contrato.
- 9.2. La Contratista será el responsable absoluto de la correcta provisión, manipuleo, utilización y destino de los materiales de consumo y de la calidad de la mano de obra empleados para lograr el objetivo antes citado.
- 9.3. La responsabilidad del Servicio motivo del presente Contrato será únicamente de la Contratista, no admitiéndose el traslado a terceros o el desdoblamiento de tal responsabilidad, ni limitar la suya propia trasladándola en forma total o en partes a la que otorguen a su vez los socios, contratistas, proveedores y/o subcontratistas.

ARTÍCULO 10 - Seguridad y Medio Ambiente

- 10.1. La Contratista deberá cumplir con todas las leyes y regulaciones nacionales, provinciales y municipales existentes en el lugar de la prestación del Servicio. Asimismo, la Contratista se obliga a cumplir con las normas y procedimientos de YPF establecidos en el Contrato y los más altos estándares internacionales de la industria en materia de seguridad y medio ambiente.
- 10.2. La Contratista deberá informar a YPF dentro de las cuarenta y ocho (48) horas respecto de cualquier irregularidad ambiental existente con anterioridad al inicio de sus tareas en dicha locación.
- 10.3. La Contratista deberá defender y mantener indemne a YPF en caso de aplicación de multas o penalidades resultantes de la violación de las citadas leyes y/o regulaciones por parte de la Contratista. Para el caso de leyes, regulaciones o normativa dictada con posterioridad a la firma del Contrato, las Partes se comprometen a revisar en forma conjunta el impacto que las mismas pudieran tener sobre los costos de la Contratista.

ARTÍCULO 11 - Cesión

- 11.1. La Contratista no podrá ceder ni total ni parcialmente el presente Contrato ni los derechos que de él emanan.- Se considerará también como violatorio a esta prohibición de ceder el cambio de la composición accionaria de la Contratista por el que los accionistas actuales, directa o indirectamente, pasen a detentar menos el 51 % (cincuenta y uno por ciento) de las acciones de la sociedad.
- 11.2. La Contratista no podrá subcontratar, ceder o transferir el presente Contrato ni alguna de sus partes, o las obligaciones, beneficios, o los intereses emergentes de este Contrato a personas o ente alguno, sin el previo consentimiento y por escrito de YPF S.A. Únicamente serán tenidas en cuenta para la ejecución y desarrollo de un servicio, empresas homologadas previamente por YPF S.A. La cesión, transferencia u otro acto de disposición realizado por la Contratista en violación de esta cláusula son nulos y carecen de efectos legales.

- 11.3. YPF podrá ceder libremente el Contrato, en todo o en parte, debiendo notificar la cesión a la Contratista. La Contratista se compromete a suscribir todos los documentos que fueren necesarios para continuar esta relación contractual con el tercero designado por YPF.

ARTICULO 12 - Fuerza mayor o caso fortuito

- 12.1. A los fines del Contrato se entiende como Fuerza mayor o caso fortuito aquellos hechos definidos en el Código Civil, Art. 513 y 514 y concordantes.
- 12.2. Cualquier incumplimiento o demora en el cumplimiento de las obligaciones establecidas en este Contrato, por cualquiera de las Partes no generará responsabilidades para las mismas, si dicho incumplimiento o demora es provocado por caso fortuito, fuerza mayor, entendiéndose por ellos, actos o hechos de gobierno, hechos de la naturaleza, o cualquier otra circunstancia fuera del control de la Contratista, incluido, pero no limitado a terremotos, epidemias, desorden civil, incendio, guerra. La Contratista no podrá invocar huelgas y/o piquetes como causa de fuerza mayor y/o caso fortuito
- 12.3. Si las Partes se viesen imposibilitadas de cumplir sus prestaciones bajo el presente Contrato, por causa de caso fortuito o fuerza mayor, las mismas quedarán suspendidas por el término que durare el caso fortuito y/o fuerza mayor, el cual deberá ser comunicado mediante notificación fehaciente por la Parte afectada a la otra Parte, de inmediato, a más tardar dentro del plazo de 48 (cuarenta y ocho) horas hábiles de haberla conocido.
- 12.4. La existencia de caso fortuito o fuerza mayor no eximirá a las Partes de emplear toda la diligencia debida, exigible en atención a las circunstancias del tiempo, de las personas y del lugar, para solucionar, disminuir o evitar los efectos del mismo.
- 12.5. Ningún supuesto de caso fortuito y/o fuerza mayor supondrá una prórroga del plazo de la Vigencia del presente Contrato.
- 12.6. Si alguna de las Partes se ve imposibilitada de cumplir con alguna/s de la/s obligaciones previstas en este Contrato debido a una situación de caso fortuito o fuerza mayor que persista durante más de cuarenta y cinco (45) días corridos, y habiendo cumplido con la notificación de 12.2, dicha situación constituirá una causal de finalización del presente Contrato, sin derecho a indemnización para la otra Parte, si así fuere decidido por la Parte que hubiere invocado la causa mayor y/o caso fortuito.

ARTÍCULO 13 - Intervención de YPF S.A.

- 13.1. YPF S.A. se reserva el derecho de realizar inspecciones y/o controles sobre los niveles de prestación del Servicio en cualquier momento durante la vigencia del mismo.
- 13.2. En caso de que YPF S.A. haga uso del derecho mencionado en el punto anterior, su intervención no releva a la Contratista de su responsabilidad.

ARTÍCULO 14 - Régimen tributario

- 14.1. La Contratista estará sujeta y tiene a su cargo el cumplimiento de todas las tasas, impuestos y gravámenes y ordenanzas vigentes en la República Argentina que actualmente o en el futuro graven la actividad motivo del presente Contrato.

- 14.2. De corresponder el impuesto de sellos sobre este Contrato estará a cargo exclusivamente de la Contratista por el ciento por ciento (100 %) de su importe, cualquiera sea la jurisdicción en la que los instrumentos resulten imponibles.

ARTÍCULO 15 - Garantía de Cumplimiento

- 15.1. En garantía del fiel cumplimiento en tiempo y forma de las obligaciones asumidas en este Contrato y sus Anexos por parte de la Contratista, esta última se obliga a entregar a la firma de este Contrato a YPF S.A. una póliza de caución a entera satisfacción de YPF S.A., la que deberá estar vigente durante toda la vigencia de este contrato.

- 15.2. El CONTRATISTA deberá constituir una Garantía de Cumplimiento de Contrato (en \$), por el plazo de validez del mismo y a entera satisfacción de la CONTRATANTE. El valor a contemplar para la presentación de dicha garantía será del 6 % del Monto Total adjudicado.

La misma deberá ser presentada dentro de los 10 (diez) días posteriores al de la emisión de los Contratos.

- 15.3. El CONTRATISTA podrá sustituir esta Garantía por un Seguro de Caución o Aval Bancario, previa conformidad de la CONTRATANTE, emitido por alguna de las Compañías Aseguradoras autorizadas por la Empresa y a favor de "YPF".

- 15.4. La no-presentación en término de este requisito facultará a la CONTRATANTE a no dar curso a la facturación correspondiente al mes de vencimiento del plazo de entrega de dicha garantía y posteriores, hasta cubrir el monto de la misma sin perjuicio de la aplicación de sanciones por su incumplimiento.

- 15.5. La devolución de la garantía se efectivizará a los 30 (treinta) días corridos de terminada de conformidad la última provisión solicitada al CONTRATISTA, siempre y cuando no quedaran obligaciones pendientes a su cargo. Esta garantía será destinada por YPF para responder, cuando menos, por lo siguiente:

- 15.5.1. El pago de los costos y gastos emergentes de una rescisión por culpa del CONTRATISTA.

- 15.5.2. Demoras injustificadas en el cumplimiento del plazo de prestación parcial y/o total del servicio contratado.

- 15.5.3. Falta de respuesta ante cualquier reclamo de la CONTRATANTE

- 15.5.4. En compensación de deterioros detectados y no indicados en la realización de los trabajos.

- 15.6. Adicionalmente, en garantía de dichas obligaciones, YPF podrá retener un porcentaje del 3 % de cada certificado y/o factura presentada por la Contratista mediante la emisión de la correspondiente nota de crédito por la Contratista y/o nota de débito por YPF, para la conformación de un fondo de garantía, el cual será restituido a la Contratista, sin intereses y si quedare un remanente, a los 60 (sesenta) días hábiles posteriores a la finalización del contrato. Si la Contratista no reclama la restitución de este fondo de garantía dentro del plazo de 12 (doce) meses desde que vencieron los 60 (sesenta) días mencionados, la Contratista perderá automáticamente el derecho a su restitución y el fondo de garantía quedará a favor de YPF.

ARTÍCULO 16 - Incumplimiento

- 16.1. El incumplimiento grave de cualquiera de las Partes a las obligaciones asumidas por ellas en virtud del presente Contrato y sus Anexos, facultará a la Parte cumplidora a una de las siguientes alternativas, previa intimación al cumplimiento a la Parte incumplidora por un plazo no inferior a quince (15) días:
 - 16.1.1. Exigir el cumplimiento del Contrato y sus Anexos más el pago de los daños y perjuicios irrogados.-
 - 16.1.2. Rescindir total o parcialmente el Contrato y sus Anexos por culpa de la Parte incumplidora con más los daños y perjuicios irrogados
- 16.2. La rescisión del Contrato y sus Anexos podrá ser exigida por la Parte cumplidora aunque hubiese exigido el cumplimiento del Contrato y sus Anexos; pero no podrá solicitar el cumplimiento del Contrato y sus Anexos si hubiere optado por la rescisión del mismo.
- 16.3. Las facultades previstas en esta cláusula pueden ejercerse en forma independiente del devengamiento de las penalizaciones previstas en este Contrato.

ARTICULO 17 - Ley Aplicable – Domicilios - Jurisdicción.

- 17.1. Este Contrato será regido e interpretado de acuerdo con la legislación argentina.
- 17.2. Las partes dejan constituidos como domicilios especiales los indicados en el encabezamiento y cualquier cambio deberá ser notificado por medio fehaciente a la otra parte y únicamente será válido si el nuevo domicilio está dentro de la ciudad de Buenos Aires.
- 17.3. Para cualquier divergencia que pudiere surgir sobre la interpretación y/o ejecución de este Contrato las Partes se someten a la jurisdicción y competencia de los Tribunales Ordinarios del Fuero Comercial de la ciudad de Buenos Aires, con renuncia a cualquier otro fuero o jurisdicción que pudiere corresponder.

ARTÍCULO 18 - Confidencialidad.

- 18.1. Las Partes se comprometen a mantener estricta confidencialidad acerca de los trabajos que se realicen, en especial sobre la información que YPF brinde a la Contratista para el normal desempeño de sus funciones durante toda la vigencia del Contrato y por hasta un plazo de 5 años posteriores al vencimiento del presente.

- 18.2. Será de carácter secreto y confidencial cualquier información, que por su naturaleza deba ser mantenida con carácter confidencial, recibida de la otra Parte, absteniéndose de su difusión a terceros sin consentimiento previo y autorización expresa y por escrito de la Parte suministradora de la información. Las Partes se comprometen a establecer las medidas adecuadas para el mantenimiento del secreto entre los empleados que son de su responsabilidad.

En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en prueba de conformidad se firman 2 (dos) ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto a los 23 días del mes de 05 del año 2014

Por YPF S.A.

Por Contratista



CAPITULO IV. PROCESO DE CIERRE

REGISTRO DE ACEPTACIÓN

ENTREGABLE	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	ESTADO
Pliegos de Condiciones Particulares y Técnicas.	Aprobación Previa del Sponsor Técnico	Aprobado
Contrato de la Consultora.	Aprobación previa del Sponsor Técnico	Aprobado
Plan de Gestión del Proyecto.	Aprobación previa del Sponsor Técnico	Aprobado
Plan de Ejecución detallado.	Aprobación previa del Director del Proyecto	Aprobado
Documento con el relevamiento de requerimientos y necesidades.	Aprobación previa por parte de todas las áreas entrevistadas	Aprobado
Documento con el modelo teórico de Política y Estrategia de Catalogación de servicios.	Aprobación previa de las pruebas realizadas	Aprobado
Documento Final con la Política y Estrategia de Catalogación de Servicios.	Aprobación previa de las pruebas realizadas	Aprobado
Documento con la propuesta de migración al modelo de catalogación recomendado	Aprobación previa del Sponsor Técnico	Aprobado

Se determina el cierre del proyecto ya que se ha alcanzado los resultados que se definieron al inicio del proyecto:

- Se definió una política y estrategia de Catalogación de Servicios común y útil a todas las áreas usuarias.
- Se obtuvo una política y estrategia de Catalogación de Servicios de ágil mantenimiento y eficaz en la administración.
- Se obtuvo un plan de migración al nuevo modelo de Catalogación de Servicios.

Firma Aprobador: _____
Sponsor Económico

PLAN DE TRANSFERENCIA

HISTORIA DE REVISIONES

Versión	Fecha	Descripción	Autor	Aprobador
1.0	25-02-2014	Versión original	A.L.	N.L.

Una vez aprobado el último entregable del proyecto que es justamente la Política y Estrategia de Catalogación de los Servicios Contratados por YPF, se dispone de una semana para la entrega de la solución al equipo de catalogación, quienes serán los responsables de oficializar y comunicar tanto a las áreas de compras como a las áreas usuarias la nueva metodología.

Durante esta semana se realizarán las siguientes actividades:

- Reuniones de capacitación en donde se detallará la metodología para las altas, bajas y modificaciones y demás operaciones de los servicios dentro del Maestro Único de Servicios y la estrategia de cambio prevista.
- Entrega de la documentación necesaria para las capacitaciones mencionadas en el punto anterior.
- Entrega del documento final con el detalle de los procesos a seguir para las altas, bajas y modificaciones y demás operaciones de los servicios dentro del Maestro Único de Servicios.
- Entrega del documento final con la estrategia de migración o corte; en la cual se analice el traspaso de la actual metodología y conversión de los servicios existentes al modelo definitivo seleccionado.
- Verificar que todas las entregas se hicieron de acuerdo a lo pactado a fines de evitar posteriores reclamos.
- Liberación del personal de YPF que regresará a sus tareas habituales.
- Cierre contractual con la Consultora.



ENCUESTA PARA EL CLIENTE

YPF	ENCUESTA CLIENTE					
		Día	Mes	Año		
PROYECTO						
ENCUESTADO						
Su opinión es importante. Por favor lea cuidadosamente las siguientes preguntas y marque el número que mejor describa su opinión, de acuerdo a la siguiente escala:						
5	<i>Totalmente de acuerdo</i>					
4	<i>Parcialmente de acuerdo</i>					
3	<i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i>					
2	<i>Parcialmente en desacuerdo</i>					
1	<i>Totalmente en desacuerdo</i>					
		5	4	3	2	1
1	El Producto entregado cumple con las características pactadas					
2	Durante el ciclo de vida del proyecto el equipo de proyecto demostró que trabajaba empleando metodología de gestión de proyectos					
3	Durante el ciclo de vida del proyecto se cumplió con las fechas de entrega					
4	El equipo de proyecto respondió adecuadamente frente a los desvíos presentados durante la ejecución del proyecto					
5	El director de proyecto estaba adecuadamente preparado para dirigir este proyecto					
6	Estoy satisfecho con el desempeño general del proyecto					
7	Volvería a emplear los servicios de este equipo de proyecto					
COMENTARIOS Y SUGERENCIAS						
Firma						

GLOSARIO DE TERMINOS Y ABREVIATURAS

TERMINO O ABREVIATURA	DEFINICIÓN
CMASS	Calidad Medio Ambiente Seguridad y Salud
CPI	Índice del rendimiento del Costo
DCC	Dirección de Compras y Contratos
Downstream	Se refiere a las tareas de refinación de petróleo crudo y procesamiento de gas natural
EDT	Estructura de Desglose del Trabajo
Limpieza Catalogo de Materiales	Proyecto mediante el cual se busca obtener un Maestro de Materiales depurado ya que en la migración a SAP de los tres sistemas Maximo empleados en las refinerías, los datos fuente diferían en formato y cantidad de campos del sistema destino y ahora existen materiales duplicados, materiales obsoletos y materiales difíciles de identificar ya que cuentan con pocos datos técnicos en su descripción. Este Proyecto no contempla tareas sobre el Maestro único de servicios.
Maestro Único de Servicios	Base de datos que contiene todos los servicios contratados por YPF.
Pedido de Compra	Documento generado en SAP que formaliza un compromiso comercial de adquisición de bienes o servicios, especificando las transacciones técnicas y económicas.
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
Responsable del Servicio	Persona designada por la consultora como responsable para interactuar con el Director del Proyecto de YPF y asegurar la calidad del trabajo realizado.
Solp	Solicitud de pedido de compra. Se genera en SAP.
SPI	Índice de rendimiento del cronograma
Upstream	Se refiere a las tareas de búsqueda de potenciales yacimientos de petróleo y gas, su posterior explotación y ubicación en superficie
Valor Planificado	Cuánto trabajo debería estar hecho
Valor Ganado	Cuánto trabajo está hecho
Work Over	Tareas que tienen por objeto aumentar la producción o reparar pozos existentes
YPF	YPF S.A.



EVENTOS SUGERIDOS POR EL TUTOR

EVENTO 1

Julián Gomez, ha sido asignado por Nicolás Lomazzi para realizar seguimiento del proyecto, desde el punto de vista de cumplimiento de estándares técnicos, relacionados a una nueva estrategia de políticas y procedimientos que Nicolás quiere desplegar en el área. Esta asignación se produce en la semana del 10/08, y Julián rápidamente se acopla al proyecto, y sugiere que el modelo teórico contemple un análisis de oportunidades de apalancamiento de servicios dentro de la compañía, identificando los servicios similares solicitados por áreas distintas, que presenten oportunidades de ganar sinergia. ¿Cuál sería tu proceder, como responsable del proyecto, ante esta situación?

Por tratarse de un cambio en el alcance, ya que no estaba contemplada la identificación de servicios a ser contratados de manera transversal, la solicitud de Julián Gomez, debió ser tratada dentro del proceso de administración de cambios, como sigue:

1. Para la fecha de solicitud de cambio no había programada reunión del Comité de Cambios, así que el Director de Proyecto trató el tema telefónicamente con el Sponsor Técnico.
2. Al tratarse de un cambio que no impacta de manera negativa el cronograma y el presupuesto, el sponsor técnico avala telefónicamente el cambio y acuerdan hacer la reunión extraordinaria para la formalización del cambio.
3. El Director de Proyecto comunica el cambio aprobado a la consultora que será responsable de la implementación del mismo.
4. En reunión del 20 de agosto se reúne el comité de cambios y formaliza la solicitud de Julián Gomez.
5. Una vez aprobado y comunicado el cambio el director de proyecto realizará los cambios a en todos los documentos que impacte el mismo.

En la figura 14 se muestra el documento de solicitud de cambio.

Formulario Solicitud de Cambio	
1. Solicitar el Cambio	
Proyecto: Definición de la política y estrategia de Catalogación de los servicios contratados por YPF	Fecha: <input type="text" value="18/08/2014"/>
	Solicitante: <input type="text" value="Julian Gomez"/>
Descripción del Cambio	
Contemplar la identificación de servicios similares solicitados por áreas diferentes para presentar oportunidades de ganar sinergia.	
Justificación del Cambio	
Con este análisis, podrían determinarse aquellos servicios que se puedan contratar de manera transversal, consiguiendo optimización de los recursos, y una posible mejora en los precios al tratarse de contratos más grandes.	
2. Verificar y Evaluar la Solicitud de Cambio	
Impacto en el Proyecto	
Dado que la solicitud de cambio llega justo al inicio de la elaboración del modelo teórico en terminos de tiempo no afectaría la inclusión del mismo. Además teniendo en cuenta que se tienen tres consultores en la etapa de elaboración del modelo teórico, no se hace necesario la contratación de alguien más y por lo tanto no impacta los costos.	
Recomendaciones del DP	
Se recomienda la aprobación del cambio ya que no impacta en el cronograma y el presupuesto y por el contrario hace un gran aporte alineado con la misión y objetivos estratégicos del proyecto.	
3. Tomar Decisiones	
Marque con x la correcta	
Aprobado <input checked="" type="checkbox"/>	Rechazado <input type="checkbox"/>
Justificación	
Se entiende que este cambio agregará valor al servicio que se le brinda al cliente.	
4. Implementar el Cambio	
Responsable Asignado <input type="text" value="Consultora"/>	Fecha: <input type="text" value="20/08/2014"/>
Resumen de trabajo realizado	
Una vez realizada la lista de servicios contratados y el nivel de detalle de segregación que se utiliza para la descripción de los mismos, tarea contemplada desde el inicio del proyecto, se seleccionan aquellos muy similares y se le entrega la lista al cliente como candidatos a ser contratados de manera transversal.	

DP: Director de Proyecto

FIGURA 14 Solicitud de Cambio

EVENTO 2

Un mes luego de contratada la consultora y empezado el contrato, la misma te anuncia que el viernes (y sin previo aviso) una de las personas que componen el equipo dejará la empresa. Te asegura que su reemplazo estará disponible en 15 días, y que esperan no afectar los tiempos. Ese mismo viernes, la persona en cuestión pasa por tu oficina a saludar y a agradecer la oportunidad, y te deja traslucir a través de un comentario, que seguramente habrá más salidas por los bajos sueldos que la consultora paga. ¿Cuál sería tu proceder, como responsable del proyecto, ante esta situación?

Dado que para la realización de las actividades a cargo de personal de la consultora se tiene previsto la contratación de dos consultores en el caso de el relevamiento de necesidades y tres para la elaboración de los modelos, se puede dar el período de 15 días para el ingreso del nuevo integrante sin que esto afecte el cronograma del proyecto; sin embargo se agregará como riesgo que a los 15 días aún no esté listo el reemplazo de la persona que dejó el equipo, el mismo será identificado con color azul, en el log de riesgos.

En cuanto a la posibilidad de la salida de los demás miembros, habrá una reunión entre el responsable de la consultora y el director de proyecto para definir la estrategia que evite otras salidas. Los temas a tratar serían:

- Existe la posibilidad de mejorar las condiciones de contratación? Desde el lado de YPF no se puede ofrecer más dinero.
- Organizar algún evento como un almuerzo al llegar en tiempo y forma con el entregable de relevamientos de requerimientos y el del modelo final. YPF podría patrocinar uno de ellos.
- Realizar reuniones de equipo de trabajo en donde se hable de cómo están los integrantes del equipo y en donde se les reconozca el buen trabajo realizado y la importancia que tienen estas tareas para el éxito del proyecto.