



UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**CONTROL DE LA ACTIVIDAD CONTENCIOSA – SISTEMA INFORMÁTICO DE
EJECUCIONES FISCALES Y MEJORA DE PROCESOS ASOCIADOS
*SIEF***



TRABAJO INTEGRADOR FINAL PRESENTADO PARA EL POSGRADO DE ESPECIALIZACIÓN EN
DIRECCIÓN DE PROYECTOS

TUTOR: ING. RAÚL BELLOMUSTO
ALUMNA: DRA. MARÍA B. PICCO
BUENOS AIRES, OCTUBRE DE 2016.



APROBACIÓN DEL ACTA 14/09/2016					
ROL PROYECTO	CARGO	NOMBRE	FIRMA	FECHA	
Dirección del Proyecto	Líder de Proyecto	María Picco		14/09/2015	
Sponsors	Secretario de Trabajo	Noemí Rial		14/09/2015	
Sponsors	Subsecretario de Coordinación	Horacio Ordeix		14/09/2015	
Aprueba PA / Cliente	Dirección General de Asuntos Jurídicos	Sebastián Sirimarco		14/09/2015	
Aprueba SIEF	Área Desarrollo de Sistemas Informáticos	Cristina López		14/09/2015	
Capacitador	Área Capacitación Sistemas Informáticos	Maximiliano Iorgi		14/09/2015	
RELANZAMIENTO DEL PROYECTO 06/01/2016					
Sponsors	Secretario de Trabajo	Ezequiel Sabor		06/01/2016	
Sponsors	Subsecretario de Coordinación	Santiago Ricardez		06/01/2016	
Cliente	Dirección General de Asuntos Jurídicos	Liliana Archimbal		06/01/2016	
REGISTRO DE CAMBIO					
CONTROL DE VERSIONES					
VERSIÓN	REALIZADA	REVISADA	APROBADA	FECHA	MOTIVO
0.1	MP	SP	SP	15/09/2015	Emisión Inicial
0.2	MP	SP	SP	05/01/2015	Actualización
03	MP	SP	SP	18/08/2016	Actualización
04	MP	SP	SP	11/08/2016	Finalización
1 REVISORES					
NOMBRE			POSICIÓN		
María Picco -MP			Director de Proyecto SIEF		
Emiliano Sánchez - ES			Líder de Pruebas		
Cristina López - CL			Área Desarrollo de SI		
Maximiliano Iorgi - MI			Área Capacitación		
DISTRIBUCIÓN					
COPIA	NOMBRE		UBICACIÓN		
1	MP		Director de Proyecto SIEF		



TABLA DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	6
ÍNDICE DE CUADROS.....	7
ÍNDICE DE LOS ANEXOS.....	8
GLOSARIO.....	9
SELECCIÓN DEL PROYECTO. DESCRIPCIÓN.....	10

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1 PROPUESTA.....	14
1.1.1 Identificación del problema	
1.1.2 Diagnóstico de la situación actual	
1.1.3 Área de influencia	
1.1.4 Posibles soluciones	
1.1.5 Déficit actual y proyectado	
1.1.6 Análisis beneficio - costo	
1.2 ANTECEDENTES.....	18
1.3 CASO DE ANÁLISIS.....	18
1.3.1 Alineamiento con las metas y objetivos del MTEySS	
1.3.2 Expectativas del equipo de trabajo	
1.3.3 Beneficios esperados	
1.3.4 Restricciones	
1.4 OBJETIVOS.....	21
1.4.1 Objetivo general	
1.4.2 Objetivos específicos	
1.5 ACTA DE INICIO DE PROYECTO.....	22
1.6 ANÁLISIS DE LOS INTERESADOS.....	23
1.7 VIABILIDAD DEL PROYECTO Y ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE LOS INTERESADOS.....	24

CAPÍTULO 2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 MARCO INSTITUCIONAL.....	26
2.1.1 Visión y valores de la organización	
2.1.2 Esquema de control de la Actividad Contenciosa en la estructura orgánica (CAE)	
2.1.3 Marco legal de la Actividad Contenciosa en materia de multas laborales. misión de institucional de en materia inspectiva	
2.1.4 Integración del Cuerpo de Abogados del Estado en el MTEySS	
2.1.5 Dirección General y Asesorías Letradas de la Delegaciones Regionales. Funciones	



2.1.6 Entorno de la organización y del proyecto	
2.1.7 Cultura organizacional e inserción del proyecto	
2.2 MARCO METODOLÓGICO.....	35
2.2.1 Dirección de proyectos	
2.2.2 Definición de proyecto	
2.2.3 Áreas de conocimiento	
CAPÍTULO 3. PLANIFICACIÓN	
3.1 PLAN DE GESTIÓN DEL PROYECTO.....	38
3.2 PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE.....	38
3.2.1 Herramientas	
3.2.2 Enunciado del alcance	
3.2.3 Estructura de desglose del trabajo (EDT)	
3.2.4 Diccionario de la estructura de desglose del trabajo (EDT)	
3.2.5 Verificación y aprobación del alcance	
3.2.6 Línea base del alcance	
3.3 PLAN DE GESTIÓN DEL TIEMPO.....	42
3.3.1 Herramientas	
3.3.2 Definición de las actividades	
3.3.3 Estimación de la duración de las actividades	
3.3.4 Desarrollo del cronograma	
3.3.5 Línea base del tiempo	
3.4 PLAN DE GESTIÓN DEL COSTO.....	43
3.4.1 Herramientas	
3.4.2 Determinación del presupuesto	
3.4.3 Línea base de los costos	
3.5 PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	48
3.5.1 Herramientas	
3.5.2 Políticas de Calidad	
3.5.3 Estándares y procedimiento de gestión de calidad	
3.5.4 Revisiones de calidad	
3.6 PLAN DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	50
3.6.1 Herramientas	
3.6.2 Barreras organizacionales	
3.6.3 Roles y responsabilidades	
3.6.4 Asignación de roles y responsabilidades	
3.6.5 Recursos físicos afectados al proyecto	
3.6.6 Ambiente de trabajo	
3.6.7 Plan de Gestión de las Comunicaciones	
3.6.8 OBS y tipo de organización	
3.7 PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES.....	54
3.7.1 Herramientas	



3.7.2 Propósito	
3.7.3 Matriz de comunicación	
3.8 PLAN DE GESTIÓN RIESGOS.....	55
3.8.1 Administración de los riesgos	
3.8.2 Políticas	
3.8.3 Actividades	
CAPÍTULO 4. EJECUCIÓN Y CONTROL	
4.1 GRUPO DE PROCESOS DE EJECUCIÓN.....	57
4.2 GRUPO DE PROCESOS DE MONITOREO Y CONTROL.....	57
4.2.1 Auditoría de aplicación de procesos de calidad	
4.2.2 Log de Issues y Riesgos. Registro especial	
4.2.3 Solicitud de cambio. Procedimiento	
4.2.4 Cambios y consultas según su impacto	
4.2.5 Implementación de cambios	
4.2.6 Control e informe del estado del proyecto	
4.2.7 Control de la ejecución del <i>SIEF</i>	
4.2.7.1 Requerimientos de cambio	
4.2.7.2 Reporte de progreso	
CAPÍTULO 5 CIERRE	
5.1 GRUPO DE PROCESOS DE CIERRE.....	64
5.2 REGISTRO DE ACEPTACIÓN.....	64
5.3 REPORTE DE CIERRE.....	64
5.4 LECCIONES APRENDIDAS.....	65
5.4.1 Recopilación de Lecciones Aprendidas	
CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES	
	67
CAPÍTULO 7. RECOMENDACIONES	
	69
CAPÍTULO 8. BIBLIOGRAFÍA	
	70



ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Figura N° 1 - Análisis FODA.....	21
Figura N° 2 - Estructura Organizativa del MTEySS interviniente en materia de ejecuciones fiscales a nivel central y DR.....	28
Figura N° 3 - Esquema de control en materia de ejecuciones fiscales.....	29
Figura N° 4 - Esquema de determinación del presupuesto.....	47



ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 - Distribución de certificados de deuda sin ejecutar por año y monto nominal.....	15
Cuadro N° 2: - Nivel de ejecución de certificados de deuda 2014/2015 – Cuenta de inversión y proyección estimada para el 2016.....	17
Cuadro N° 3 -Escala Salarial SINEP – Valor día de trabajo.....	45
Cuadro N°4 Determinación de la Reserva de Contingencia.....	46
Cuadro N° 5 - Determinación de la Reserva de Gerencia.....	46
Cuadro N° 6 - Asignación de Roles y Responsabilidades.....	53
Cuadro N° 7 – Correlatividad de fases por fecha y entregable.....	62



ÍNDICE DE LOS ANEXOS

Nº 1 Acta de Inicio del Proyecto.....	72
Nº 2 Lista de Interesados por Rol General.....	77
Nº 3 Registro de Interesados.....	78
Nº 4 Estrategia de Gestión de Interesados.....	82
Nº 5 Acta de Declaración del Alcance del Proyecto.....	85
Nº 6 Estructura de Desglose del Trabajo EDT - Simplificada.....	87
Nº 7 Estructura de Desglose del Trabajo EDT- Completa.....	88
Nº 8 Estructura de Desglose del Trabajo EDT – Detalle Entregable 1.1....	89
Nº 9 Diccionario de Estructura de Desglose del Trabajo (EDT).....	90
Nº 10 Cronograma.....	93
Nº 11 Cronograma con <i>Fast Tracking</i>	94
Nº 12 Presupuesto.....	95
Nº 13 Reajuste del Presupuesto Inicial.....	96
Nº 14 Organigrama del Proyecto -OBS.....	97
Nº 15 Matriz de las Comunicaciones.....	98
Nº 16 Identificación de Riesgos.....	99
Nº 17 Plan de Respuesta a los Riesgos.....	100
Nº 18 Repriorización de Riesgos.....	101
Nº 19 Formulario de Solicitud de Cambio Nº 4.....	102
Nº 20 Registro de Cambios.....	103
Nº 21 Informe de Auditoría de Calidad.....	104
Nº 22 Reporte de Progreso y Final del Proyecto.....	105
Nº 23 Cálculos Complementarios del Reporte.....	106
Nº 24 Declaración de la Aceptación Formal del proyecto.....	107
Nº 25 Reporte de Cierre del Proyecto.....	109



GLOSARIO

ABOGADO JUNIOR - **DRJ**

ABOGADO SENIOR - **DRS**

ANALISTA FUNCIONAL JUNIOR - **AFJ**

ANALISTA FUNCIONAL SENIOR - **AFS**

ASESORÍAS LETRADAS - **AL**

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA NACIONAL - **APN**

CAPACITADOR EN SISTEMAS INFORMÁTICOS - **CSI**

CUERPO DE ABOGADOS DEL ESTADO - **CAE**

DELEGACIONES REGIONALES - **DR**

DIRECCIÓN DE ACCIONES JUDICIALES - **DAJ**

DIRECTOR DE PROYECTOS - **PM**

DIRECCIÓN GENERAL DE ASUNTOS JURÍDICOS - **DGAJ**

EJECUCIONES FISCALES – **EF**

ESPECIALISTA EN PRUEBA DE SISTEMAS INFORMÁTICOS - **TESTER**

LÍNEA BASE DE COSTOS - **LBC**

MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL - **MTEYSS**

MULTAS COMPETENCIA PLENA - **CPL**

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - **PMI**

MULTAS PLAN DE NACIONAL REGULARIZACIÓN DE TRABAJO - **PNRT**

MULTAS SERVICIO CONCILIACIÓN OBLIGATORIA - **SECLO**

PROCURACIÓN DEL TESORO DE LA NACIÓN - **PTN**

PROCESOS ASOCIADOS - **PA**

PROGRAMADOR JUNIOR - **PJ**

RESPONSABLE EN CALIDAD DE SISTEMAS INFORMÁTICOS - **RCSI**

SISTEMA INFORMÁTICO - **SI**

SISTEMA INFORMÁTICO DE ACCIONES JUDICIALES - **SIAJ**

SISTEMA INFORMÁTICO DE EJECUCIONES FISCALES - **SIEF**

SISTEMA NACIONAL DE EMPLEO PÚBLICO - **SINEP**

TRABAJO DE INTEGRACIÓN FINAL - **TIF**



SELECCIÓN DEL PROYECTO. DESCRIPCIÓN

El objeto del presente proyecto se seleccionó, luego de analizar necesidades, problemas u oportunidades que se advirtieron en relación a los objetivos estratégicos de la organización, como es el Sistema Integral de Inspección del Trabajo y de la Seguridad Social (SIDITYSS), cuya misión es controlar y fiscalizar el cumplimiento de las normas del trabajo y de la seguridad social en todo el territorio nacional y combatir el trabajo no registrado.

Esta norma establece además que el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social es la autoridad de aplicación de este sistema y está facultado para verificar infracciones de los empleadores a las obligaciones de la seguridad social y aplicar las penalidades correspondientes.

A partir de allí, y dentro de este programa, se estableció un conjunto de criterios para evaluar la oportunidad de los distintos proyectos:

- 1) La posible contribución de cada uno de los proyectos en consideración;
- 2) El grado de incertidumbre de cada proyecto;
- 3) El tiempo de implementación requerido;
- 4) El Análisis beneficio-costos;
- 5) El Riesgo;
- 6) El Impacto;
- 7) La necesidad operativa;
- 8) La información de los demás proyectos analizados;
- 9) La disponibilidad de los recursos;
- 10) La existencia de demanda.

El presente proyecto, seleccionado con la metodología PMI¹, que tiene por objetivo "Los Proyectos adecuados" que estén alineados con la estrategia y objetivos de la organización.

El proyecto finalmente seleccionado² CONTROL DE LA ACTIVIDAD CONTENCIOSA – SISTEMA INFORMÁTICO DE EJECUCIONES FISCALES Y MEJORA DE PROCESOS ASOCIADOS – SIEF, se refiere al desarrollo e implementación de un nuevo Sistema Informático y mejora de los Procesos Asociados (PA) a las Ejecuciones Fiscales (EF) para la gestión de cobro judicial de las multas PNRT, CPL, Obstrucción y SECLO, impuestas por el Ministerio de Trabajo por infracción a las normas laborales.

El personal afectado a representar los intereses del Estado Nacional (MTEySS) en juicio, son los letrados de organismo que pertenecen al Cuerpo de Abogados del Estado (CAE). El referido Cuerpo, en lo que estrictamente hace a la actividad contenciosa, se encuentra integrado por la Dirección General a cargo del Procurador del tesoro de la Nación, y las Delegaciones CAE en todos los

¹ The Standard for Portfolio Management—Third Edition, Project Management Institute, 2013

² El presente proyecto compitió con otros relacionados: "Mejora de los Pagos Voluntarios PNRT", "Mejora en la Operatividad del REPSAL", entre otros.



Ministerios que componen la Administración Pública Nacional.

Dentro de este contexto, las Delegaciones del C.A.E deben supeditar su accionar a las instrucciones que imparta la Dirección General para unificar criterios y dependen administrativamente del organismo al cual pertenecen.

En el ámbito del MTEySS, la actividad contenciosa es prestada en el interior del país a través de los abogados pertenecientes al CAE en el ámbito de las Asesorías Letradas de las Delegaciones Regionales de este Ministerio.

El proyecto se centró en el desarrollo e implementación de un Sistema Informático como herramienta soporte para el inicio y seguimiento de las Ejecuciones Fiscales de las multas impuestas por incumplimiento a las normas laborales y la mejora de los Procesos Asociados (preparación y seguimiento de la vía ejecutiva), por la relevancia económica e institucional que importan.

El concepto multas incluye diversos tipos: las originadas por infracciones a las normas que regulan el Plan Nacional de Regularización del Trabajo, en las sanciones por Obstrucción a la labor de inspección, previstas en el artículo 8º del Régimen General de Sanciones por Infracciones Laborales, Anexo II - Ley Nº 25.212 y las previstas en la Ley Nº 18.695, denominadas “Competencia Plena”- en adelante CPL. En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires sólo se infraccionan incumplimientos a las normas relativas al Servicio de Conciliación Obligatorio – SECLO.

El objetivo principal de llevar a cabo este proyecto, es lograr ***ejecuciones fiscales eficientes y celéricas y mejorar los procesos asociados***, como un aporte positivo para validar el carácter ejemplificador de las sanciones impuestas por infracciones a las leyes laborales, reforzando el poder coercitivo del Ministerio en materia de fiscalización y recaudación, reemplazando al desactualizado SI denominado SIAJ, que data del año 2004 y que fue ideado para un universo de causas más reducido.

Este último aspecto promueve una mejora institucional en materia inspectiva, al disponerse que el Ministerio deberá destinar los recursos obtenidos por la aplicación de sanciones pecuniarias a la infracción de la normativa laboral, sea por imperio del artículo 13 del Régimen General de Sanciones por Infracciones Laborales, Anexo II - Ley Nº 25.212, al **mejoramiento de los servicios de administración del trabajo** o el artículo 34 de la Ley Nº 25.877, al fortalecimiento del servicio de la inspección del trabajo.

En lo referente a las multas PNRT, cuyo volumen supera ampliamente a las restantes multas, se integra a los otros segmentos del mismo (fase inspectiva y sancionatoria), como un plan integrado que prevé medidas disuasivas (REPSAL) y persuasivas (Regímenes Especiales de Promoción del Trabajo Registrado), contenidas en la Ley 26.940 de Promoción del Trabajo Registrado y Prevención del Fraude Laboral.

Para lograr el objetivo principal (general), es necesario desarrollar Plan para la Dirección del Proyecto con los siguientes objetivos específicos, proponiendo el



Plan de Gestión del Alcance, de la duración de las Actividades, del desarrollo del Cronograma, de los Costos, de la Calidad, de los Recursos Humanos, de las Comunicaciones y de los Riesgos.

La metodología aplicada fue la investigación descriptiva, mediante la recopilación de datos, entrevistas, reuniones, sesiones de trabajo, opinión de los expertos y en particular las recomendaciones efectuadas en el Informe de Auditoría N° 10/2015 – Control de la Actividad Contenciosa, en cuya conclusión se expresó:

*“...Luego de analizar preliminarmente la totalidad de la información disponible, se advirtió una marcada **dilación en los plazos reglamentarios para el inicio y seguimiento de las ejecuciones fiscales en sede judicial**, tomando como punto de partida la emisión del certificado de deuda³, circunstancia que obsta a la inmediatez de la percepción de la multa. Con relación a los Certificados de Deuda que se encontrarían prescriptos, se deberán remitir los respectivos expedientes a la Dirección de Sumarios Administrativos, para el eventual deslinde de responsabilidades”.*

“... se deberá ajustar el SIA.J. o bien desarrollar un sistema informático que contemple la multiplicidad de causas y la información relativa a las mismas, el mismo deberá vincularse fluidamente con el respectivo sistema informático “Gestión Trabajo SsFtySS”, considerando la posibilidad de digitalizar el Registro Único de Mandamientos y Cédulas” y escanear paulatinamente las Carpetas Administrativas y subirlas al mismo”.

A tal fin se utilizaron como herramienta los estándares de Project Management Institute (PMI) relacionados con el Alcance, el Tiempo, los Costos y la Calidad del Proyecto.

Para elaborar las especificaciones técnicas, se efectuaron consultas a la Procuración del Tesoro de la Nación, para luego suscribir un convenio con el MTEySS de cooperación, con el objeto de implementar el SIEF y los PA mejorados en todos aquellos organismos integrantes de la APN que impulsen Ejecuciones Fiscales (EF).

Las máximas autoridades de las áreas funcionales involucradas (interesadas), tanto el Secretario de Trabajo, como el Subsecretario de Coordinación tomaron conciencia de la importancia del presente proyecto, conjuntamente con las áreas pertinentes de la Unidad de Auditoría Interna, en tanto Comité Consultivo de la iniciativa, soporte de la Dirección del Proyecto.

El Plan para la Dirección del Proyecto debe contener una definición del Alcance, detallando las inclusiones – exclusiones y los objetivos que se esperan alcanzar, a lo largo del plazo de 247 días de duración proyectado, al cabo del cual se contará con un nuevo SI con las especificaciones técnicas acordes a las nuevas necesidades, debidamente relevadas y documentadas, con el consiguiente ajuste de los PA, poniendo de resalto que no todas las actividades requieren más

³ Si bien el fenómeno de la prolongación de los plazos incluye otros segmentos del proceso (que abarca asimismo la actividad inspectiva y sancionatoria desplegada por distintas áreas de este Ministerio, más precisamente bajo órbita de la Subsecretaría de Fiscalización), el proyecto se encuentra orientado a la última etapa del mismo –Subsecretaría de Coordinación, Dirección de Acciones Judiciales y Asesorías Letradas de las Distintas Delegaciones Regionales.



tiempo que otras, dependiendo de las características y de los recursos asignados, permitiendo contar con la información necesaria con anticipación para conocer cuando un recurso está sobre asignado.

El estándar PMI brinda la oportunidad de organizar el ciclo de vida del proyecto de forma ordenada, como una guía para el presente proyecto y como precedente para los proyectos que se puedan encarar en el futuro, a través de las lecciones aprendidas. La secuencia establecida de inicio - fin, no necesariamente aplica al diseño del Plan de Capacitación y Ejecución se pueden impartir simultáneamente en varias DR del país.

La calidad debe considerarse como pilar del proyecto. Para ello se debe contar con los requerimientos de todos los interesados, registrarse, controlarse de manera que se pueda asegurar su estricto cumplimiento. La existencia de controles es imprescindible a los fines de la calidad, los que deberán ser concomitantes a la ejecución del proyecto, permitiendo aplicar medidas correctivas, las que deberán estar debidamente documentadas.

Finalmente, se señala que al tiempo de comenzar su implementación se provocaron cambios, principalmente por las Elecciones Presidenciales 2015, que impactaron en su formulación original, los que fueron debidamente documentados.



CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1 PROPUESTA DEL PROYECTO

El presente proyecto corresponde al Trabajo Integrador Final del Posgrado de Especialización en Dirección de Proyectos, cuya finalidad es la de desarrollar el Plan de Dirección del Proyecto que su vez contenga los Planes de Gestión del Alcance, del tiempo, de los Costos, la Calidad, los Recursos Humanos, las Comunicaciones y los Riesgos.

a) Identificación del Problema

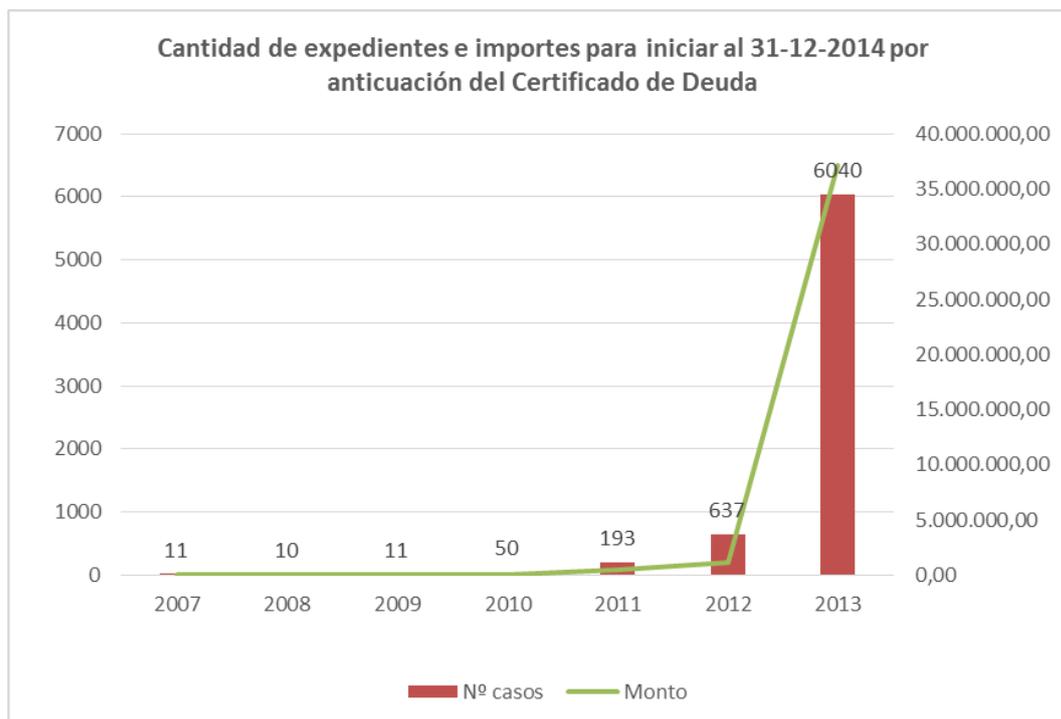
La propuesta de Proyecto que será objeto del Trabajo de Integración Final, se orientó a **la actividad desplegada en materia de Actividad Contenciosa⁴** en la etapa ejecución en sede judicial de multas originadas en el marco regulatorio del Plan Nacional de Regularización de Trabajo, y en menor escala, las previstas en la Ley 18.695

Luego de analizar preliminarmente la información disponible: revisión de estudios existentes, aplicación de cuestionarios y/o entrevistas a los afectados o autoridades relacionadas al tema, consulta a expertos Informe UAI 10- 2015 Control de la Actividad Contenciosa , se advirtió una marcada **dilación en los plazos reglamentarios para el inicio y seguimiento de las ejecuciones fiscales en sede judicial**, tomando como punto de partida la emisión del certificado de deuda, circunstancia que obsta a la inmediatez de la percepción de la multa. El planteo efectuado se encuentra línea con la tarea ejemplificadora que realiza este de este Ministerio a través del PNRT, destinada a instalar la cultura del trabajo registrado, no al solo efecto recaudatorio.

Se ha evidenciado en algunos casos incluso la prescripción de los CD, lo que significa que no han sido ejecutados por más de 5 años, y que este fenómeno se dio reiterada y sostenidamente en el tiempo como en los cuadros que a continuación se expone:

Año	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Cantidad de Certificados	11	10	11	50	193	637	6040	1759

⁴ Se hace referencia al conjunto de tareas llevadas en el ámbito del MTEySS por los letrados pertenecientes al CAE y el personal de apoyo, conducentes a la preparación de la vía ejecutiva y el seguimiento en sede judicial de las multas por infracción a las normas laborales.



*CUADRO I - FUENTE DE PRODUCCIÓN UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA – INFORME N°10-
2015 CONTROL DE LA ACTIVIDAD CONTENCIOSA EN BASE A LOS DATOS SUMINISTRADOS POR
D.A.J. PARA LA “CUENTA DE INVERSIÓN” – EJERCICIO 2014.*

La dilación en los plazos reglamentarios para el inicio y seguimiento de las ejecuciones fiscales en sede judicial: hace referencia al conjunto de factores que inciden negativamente en la tardanza de inicio y seguimiento de las EF, los que se detallan a continuación.

b) Diagnóstico de la situación actual

Convergen variados factores que dan como resultado la disfuncionalidad considerada para la formulación del proyecto, que a continuación se enumeran de manera genérica:

- La falta de disponibilidad de un SI que permita administrar múltiples causas y contemple la posibilidad de distribuirlas aleatoriamente;
- La ausencia de registro de diligencias practicadas por los oficiales *ad hoc*;
- No se lleva la totalidad de las carpetas administrativas de las ejecuciones, ni se conservan en muchos casos las copias con cargo de los escritos presentados en sede judicial, como tampoco se cuenta con un inventario de las referidas carpetas;
- En las Asesorías Letradas, no se cuenta con personal auxiliar de los letrados suficiente para realizar tareas de apoyo;
- El SIAJ resulta inadecuado para practicar controles globales y resulta anticuado (2004);
- No se efectúa la actualización periódica requerida del estado procesal de las causas en el Sistema Informático de Acciones Judiciales en el SIAJ;



- Metodología de trabajo empleada no resulta uniforme en todo el país y se advierte inadecuada para la gestión de múltiples causas.

c) Área de Influencia

Áreas que desarrollan actividad contenciosa del MTEySS en materia de Ejecuciones Fiscales en forma centralizada o descentralizada territorialmente: caso de las Asesoría Letradas de las DR La referida actividad es llevada a cabo por los letrados integrantes del CAE y el personal de apoyo administrativo.

d) Posibles Soluciones

A efectos de brindar una solución adecuada al problema principal y a los factores causales, se diseñaron las siguientes medidas paliativas, cuya implementación deberá completarse dentro del año de ejecución:

Opción A:

- El desarrollo e implementación de un nuevo SI que permita practicar controles globales, prevea una metodología de distribución de causas aleatorio y contemple la posibilidad de registrar y digitalizar la documentación producida;
- Mejorar la interfaz con los SI de las multas CPL, PNRT y SECLO;
- La revisión integral de los procesos de apoyo asociados a las EF y su reformulación para lograr uniformidad de prácticas en todo el país.

Opción B:

- La revisión integral del Sistema Informático de Acciones Judiciales – SIAJ y su modificación a los nuevos requerimientos;
- La posibilidad de cargar la documentación de las causas en formato digital;
- Registro digitalizado de las diligencias llevadas a cabo por los Oficiales *Ad Hoc*, se deje constancia de las mismas en un registro abierto a tal fin;
- Prever la confección de un inventario de carpetas administrativas en trámite llevadas por los letrados;
- A efectos de reforzar las tareas apoyo necesarias como por ejemplo la preparación de la vía ejecutiva o la carga del SIAJ., se reasigne o designe personal con afectación específica a dicha función;
- Adoptar una metodología de trabajo uniforme de trabajo y brindar capacitación específica todo el personal afectado a la actividad contenciosa (letrados y auxiliares), intervinientes en el manejo de documentación relativa a las ejecuciones fiscales;

e) Déficit Actual y Proyectado

Seguidamente se expone un cuadro comparativo realizado de los datos actuales y la proyección efectuada sobre la base de la tendencia de la sub-ejecución años 2014 -2015:



NIVEL DE EJECUCIÓN DE CERTIFICADOS DE DEUDA

EJERCICIO	2014	2015	Proyección 2016 Incremento
Total Causas e/t	77.515 causas	99.123 causas	126.748 (27,87%)
Monto Nominal / %	\$468.402.503,05	\$877.332.535	(87,30%)
CD sin ejecutar	6040	12.787	26.853
Monto Nominal	\$40.000.000	\$132.535.529	92.535.529
CD sin distribuir s/ total e/t	12.9 %	15 %	17,1%

CUADRO 2 - FUENTE DE PRODUCCIÓN PROPIA - DATOS OBTENIDOS DE LA CUENTA DE INVERSIÓN EJ. 2014-2015

f) Análisis beneficio – costo

En cuanto a los beneficios esperados de disminución o mejora de los plazos legales para el inicio y seguimiento de las ejecuciones fiscales en sede judicial, se estima que, con la implementación del proyecto, la imagen de este Ministerio se verá fortalecida, en cuanto a su misión de instalar la cultura del trabajo registrado. Cabe poner de resalto, que conforme los datos suministrados por la Dirección de Acciones Judiciales para la Cuenta de Inversión - Ejercicio 2014, sólo con relación al interior del país (excluyendo central), el número de causas activas con la intervención de 105 letrados pertenecientes a las Asesorías Letradas de las Delegaciones Regionales, asciende al número de 56.717 (cincuenta y seis mil setecientos diecisiete mil), por un monto nominal que asciende a \$ 288.649.983,13 (doscientos ochenta y ocho millones seiscientos cuarenta y nueve mil novecientos ochenta y tres con 13/100).

Sentado ello, y dentro de este contexto, los costos totales de implementación del proyecto resultan razonables y adecuados, si se los contrasta con los montos estimados de demanda inicial involucrados, antes referidos. El presupuesto del Proyecto fue estimado en \$ 1.506.021 comprendiendo los siguientes gastos relacionados a:

1. Desarrollar e implementar el nuevo aplicativo informático de apoyo a los Procesos Asociados a las EF en reemplazo del SIAJ; que contemple un sistema aleatorio de distribución de causas, la posibilidad de almacenar la documentación producida digitalmente y el manejo de múltiples causas;
2. Mejorar de los PA asociados a las EF;
3. Insumos varios;
4. Dotar al equipo del proyecto los recursos humanos necesarios para concretar el proyecto (10 Integrantes).

La concreción del presente proyecto, una vez mitigados los desvíos en la gestión de las causas, diseñado e implementado el nuevo SI, permitirá que la distribución y asignación aleatoria de los CD para iniciar con mayor celeridad las causas



judiciales. Con la supervisión de las áreas funcionales respectivas, se logrará una mayor inmediatez en la percepción de la multa impuesta y el fortalecimiento de la imagen institucional a través de la ejecutoriedad de las resoluciones condenatorias (Subsecretaría de Fiscalización), en tanto prerrogativa de hacer cumplir las normas laborales, a través de las facultades inspectivas y sancionatorias.

1.2 ANTECEDENTES

El presente documento y los sub planes de trabajo asociados, conforman el Plan de Gestión del Proyecto, desarrollado específicamente para el Proyecto denominado “CONTROL DE LA ACTIVIDAD CONTENCIOSA - SISTEMA INFORMÁTICO DE EJECUCIONES FISCALES Y MEJORA DE LOS PROCESOS ASOCIADOS - SIEF”, el que surgió como una de las alternativas posibles para dar solución al problema planteado en el punto 1.1 a) y como consecuencia de las Recomendaciones efectuadas por la Unidad de Auditoría Interna MTEySS, en el Informe N° 10/2015 – Control de la Actividad Contenciosa, en punto al SI, como soporte a los PA a la ejecución de multas.

El referido informe será considerado de interés estratégico para el desarrollo del proyecto y será consensuado y aprobado por el Subsecretario de Coordinación (SsC) y el Secretario de Trabajo (ST) como parte de la ejecución de este proyecto.

El presente documento se desarrollan las premisas de administración en las que se apoyarán los grupos de trabajo del SIEF y de esta forma planificar, medir y controlar los recursos, asignaciones y responsabilidades del proyecto, con el fin de cumplir con las fechas esperadas de finalización, dentro del alcance y presupuesto estimado.

Para el caso que se presentaran discrepancias entre lo indicado en este documento y lo expresado en el Documento de Solicitud, firmado entre las partes y sobre el cual se basa este documento, tendrá preponderancia lo definido en el Documento de Solicitud, firmado por SsC y ST.

En caso de surgir aspectos no considerados en el Documento de Solicitud y que se estimaren de importancia para el proyecto, estos deberán ser tomados como una visión de consenso entre las partes y no como acuerdo contractual, con el único objetivo de lograr una buena gestión del proyecto.

1.3 CASO DE ANÁLISIS

De acuerdo a lo expresado líneas atrás en la Propuesta del Proyecto (ver Cap. 1, punto 1), se advirtió una marcada dilación en los plazos reglamentarios para el inicio y seguimiento de las ejecuciones fiscales en sede judicial, tomando como punto de partida la emisión del CD, circunstancia que obsta a la inmediatez de la percepción de la multa.

1.3.1. El proyecto se alinea con las **metas y objetivos** del MTEySS previstos en:



- El Decreto N° 352/02, por cuanto fija la competencia del Ministerio de “Entender en el ejercicio del poder de policía en el orden laboral como autoridad central y de SUPERINTENDENCIA DE LA INSPECCION DEL TRABAJO y coordinar las políticas y los planes nacionales de fiscalización y en especial los relativos al control del empleo no registrado”;
- El Plan Estratégico 2013 – 2015;
- El Plan Nacional de Regularización del Trabajo;
- La Metodología de Gestión de Proyectos DGIIT aprobado por Resolución MTEySS N° 1497/2011;
- Normas de Control de la Actividad Contenciosa.

1.3.2. Alcance del proyecto:

- Desarrollar e implementar el SIEF en 247 días, comenzando el 15 de septiembre de 2015, con una LBC \$1.265.564
- Releva, analizar y rediseñar los circuitos administrativos y del SI de apoyo disponible;
- Reformular y ajustar los circuitos administrativos de apoyo a la ejecución de multas;
- Puesta en marcha del SIEF en la sede Central del MTEySS;
- Aumentar la transparencia en la distribución de causas a nivel DR;
- Capacitar al personal en las nuevas funcionalidades del SIEF
- Realizar videos, que serán subidos a la plataforma de capacitación del Ministerio;
- Conformar el nuevo circuito administrativo, Manual y Especificaciones Técnicas.

1.3.3 Limitaciones al alcance

- Modificaciones al circuito de Inspección;
- El Apoyo Técnico luego de la puesta en marcha y de los procesos de gestión asociados
- Migración de datos del SI reemplazado;
- Tramitaciones de la gestión posterior a la puesta en marcha del SIEF y el Manual de Procedimientos modificado
- La fase previa al dictado de la Resolución Condenatoria y a la Emisión del Certificado de Deuda
- Modificaciones a los SI de Multas SECLO, PNRT y CPL.

1.3.4 Situación en ausencia de proyecto

- Mantener el SIAJ que data del año 2004 que no ha sido reajustado, que a su vez no refleja las necesidades de las áreas contenciosas del MTEySS, como por ejemplo el aumento del volumen de causas en trámite;
- Persistir en los atrasos y dilaciones observadas en el inicio del proceso judicial de ejecución, inclusive en algunos casos el atraso es de tal magnitud que opera la prescripción de los Certificados de Deuda;



- Carecer de PA al SI uniformes para la preparación de la vía ejecutiva en todas las DR del país.

1.3.5 En general se espera del **Equipo de Trabajo** el compromiso con el proyecto, aportando cada uno desde su rol, los conocimientos necesarios para lograr los objetivos en tiempo en forma, ya sea del personal afectado al relevamiento y rediseño de los PA, como al afectado al desarrollo e implementación del *SIEF* y a la ulterior capacitación.

El equipo se integrará con 10 personas las que intervendrán en una o dos fases del proyecto, aparte de la Dirección del Proyecto.

A tal fin se describen los roles del personal necesario para realizar las tareas del proyecto según las distintas fases:

Relevamiento de PA y del SI a reemplazar

- 1 Abogado Senior (DrS): dirección y supervisión de tareas de relevamiento. Rediseño de los procesos
- 1 abogado junior (DrJ): asistir al DrS en las tareas de relevamiento
- 1 Analista Funcional Junior (AFJ): realización de tareas de relevamiento del SI a reemplazar bajo la supervisión del AFS.

Producción y Aprobación del *SIEF*

- 1 Analista Funcional Senior (AFS): dirección y supervisión del desarrollo del *SIEF* conforme requerimientos específicos
- 3 Programadores Junior (PJ). Asistir al AFS en el desarrollo del *SIEF*
- 1 Tester: Asistir al AFS en las pruebas de testeado del *SIEF*, a su vez designado como Responsable de Calidad en SI (RCSI): llevar a cabo el monitoreo o seguimiento del desarrollo e implementación del *SIEF* en materia de calidad.

Diseño y Ejecución de Capacitación

- 1 Capacitador Senior (CS): Diseño y ejecución del plan de capacitación en los nuevos circuitos aprobados y del *SIEF*
- 1 Abogado Senior (DrS): Asistir al CS en el diseño y ejecución de las tareas de diseño del plan y ejecución de la capacitación, teniendo en cuenta que la mayoría de los destinatarios en su mayoría son letrados del CAE.

1.3.5 Beneficios esperados:

En base al Informe de Auditoría N° 10/2015 - Control de la Actividad Contenciosa se formuló el siguiente análisis FODA:



ILUSTRACIÓN N° 1 – ANÁLISIS FODA

1.3.6 Restricciones

A continuación, se enumeran las principales amenazas para la concreción exitosa del proyecto:

- No tener los entregables de producto en las fechas programadas;
- Insuficiente capacidad instalada del Área Desarrollo SI;
- No contar con los Servidores de Alto rendimiento con redundancia;
- Dificultad para afectar al proyecto personal especializado;
- Exceder el costo objetivo;
- Exceder el presupuesto establecido;
- Estructura organizacional jerárquica funcional no orientada a proyectos.

1.4 OBJETIVOS

Los objetivos de cada proyecto contemplan tres factores que compiten entre sí: tiempo de implementación, alcance y costo del proyecto. El enfoque propuesto direcciona cada factor a través de una definición clara del alcance del proyecto, permitiendo una exacta proyección de tareas y por consiguiente, un control de la inversión realizada.

El proyecto pone énfasis en la CALIDAD de los productos, en particular del SIEF, promoviendo las actividades de mejora continua, a fin de asegurar que se alcancen y se validen los requisitos del proyecto, incluidos los del producto

En este sentido el objetivo general del proyecto es desarrollar e implementar la plataforma SIEF del MTEySS a efectos de integrar la interfaz de los SI pertenecientes a Gestión Trabajo: SECL0, CPL y PNRT, con la consiguiente mejora de los PA.



1.4.1 Objetivo General

Los objetivos del proyecto contemplan tres factores que compiten entre sí: tiempo de implementación, alcance y costo del proyecto. El enfoque propuesto direcciona cada factor a través de una definición clara del alcance del proyecto, permitiendo una exacta proyección de tareas y por consiguiente un control de la inversión realizada.

En este sentido el objetivo general del proyecto es desarrollar e implementar un SI y mejorar los procesos asociados a las Ejecuciones Fiscales PNRT, CPL y SECLO para la gestión de cobro judicial de las multas impuestas por el MTEySS a infractores a las normas laborales.

1.4.2 Objetivos específicos

- Fortalecer la imagen institucional a través de una mayor eficiencia en la gestión de las Ejecución Fiscal de las áreas contenciosas de todo el país;
- Incorporar un sistema aleatorio de distribución de causas por letrado del CAE, para evitar la prescripción de los Certificados de Deuda sin ejecutar y promover la transparencia;
- Disminuir los plazos de inicio de la Ejecuciones Fiscales en un 20 % (15% SIEF y 5% de los PA);
- Mejorar la interfaz con los Sistemas Informáticos PNRT, CPL y SECLO

1.4.3 Factores críticos de éxito

Los factores críticos de éxito son elementos clave para la ejecución del proyecto, los cuales deben ser controlados para obtener logros satisfactorios que indiquen el efectivo cumplimiento de los objetivos del proyecto.

Entre los principales factores críticos de éxito para la ejecución de este proyecto se encuentran:

- Conformar un grupo de trabajo calificado para el proyecto
- Trabajo en equipo entre todos los actores del proyecto
- Otorgar al equipo del proyecto capacidad de decisión
- Soporte ejecutivo para la ejecución del proyecto
- Involucrar activamente al área funcional y técnica desde el inicio del proyecto;
- Medir, monitorear y dar seguimiento continuo al proyecto
- La participación efectiva del área funcional es determinante en la certificación del correcto funcionamiento de cada uno de los módulos de cara a la puesta en producción

1.5 ACTA DE INICIO DEL PROYECTO

La elaboración del Acta de Inicio, incorporada al presente como **Anexo N° 1 – Acta de Inicio del Proyecto SIEF**, corresponde al denominado Grupo de Procesos de Inicio⁵ para definir un nuevo proyecto al obtener la autorización para

⁵ © 2013 Project Management Institute. Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos



iniciar el proyecto. Allí se define el alcance inicial y se comprometen los recursos financieros iniciales, se identifican los interesados internos y externos con influencia sobre el resultado general del proyecto.

Esta información se registra en el Acta de Constitución del Proyecto y en el Registro de Interesados. En el momento en que se aprueba el acta de constitución del proyecto, éste se considera oficialmente autorizado.

Aunque el equipo de dirección del proyecto puede colaborar en la redacción del acta, este estándar supone que la evaluación, la aprobación y el financiamiento del caso de negocio se manejan por fuera de los Procesos y de los límites del proyecto.

El límite de un proyecto se define como el momento en que se autoriza el inicio o la finalización de un proyecto o de una fase de un proyecto. El propósito clave es alinear las expectativas de los interesados con el propósito del proyecto, darles visibilidad sobre el alcance y los objetivos, y mostrar cómo su participación en el proyecto y sus fases asociadas pueden asegurar el logro de sus expectativas. Estos procesos ayudan a establecer la visión del proyecto: qué es lo que se necesita realizar.

Puntualmente, desde el inicio del presente Proyecto se trató de involucrar a los patrocinadores, clientes y otros interesados a fin de generar un entendimiento común de los criterios de éxito, para reducir los gastos generales de participación y, en general, mejorar la aceptación de los entregables y la satisfacción del cliente y los demás interesados.

Los procesos de inicio se realizaron a nivel de la organización, en este caso, fuera del nivel de control del proyecto. Antes de iniciar el proyecto, se documentó la necesidad de requisitos de alto nivel como parte de una iniciativa más amplia de la organización. Asimismo, se evaluaron las alternativas para establecer la viabilidad de la nueva iniciativa.

1.6 ANÁLISIS DE LOS INTERESADOS

En términos de gobernabilidad del proyecto, se estimó prioritario efectuar un análisis de los interesados, para determinar si el mismo se encuentra alineado con las necesidades u objetivos de los interesados, pues de ellos depende directa o indirectamente, el éxito del proyecto y maximizar sus resultados.

La satisfacción de los Interesados se gestionará como uno de los objetivos del proyecto, desarrollando estrategias de gestión adecuadas para lograr la su participación eficaz en las decisiones y en la ejecución del proyecto, promoviendo la comunicación continua para captar sus necesidades y expectativas, conjuntamente con el tratamiento de los incidentes en el momento en que ocurren, gestionando los conflictos de intereses que se pudieren plantear. A tal fin se procedió a identificar a las personas, grupo u organizaciones que podrían afectar o ser afectados por su decisión, así como analizar y documentar



la información relevante, para luego analizar el impacto o apoyo potencial que cada interesado podría generar y clasificarlos, con el objeto de priorizarlos y garantizar el uso eficiente del esfuerzo para comunicar y gestionar sus expectativas.

Finalmente, se evaluó el modo en que los interesados clave pueden reaccionar o responder en distintos escenarios, para poder planificar cómo influir en ellos para mejorar su apoyo y mitigar los impactos negativos potenciales, mediante el empleo de una Matriz de Influencia / Impacto, basada en su participación activa en el proyecto (influencia) y su capacidad de efectuar cambios a la planificación o ejecución del proyecto (impacto).

Contar con un Registro de Interesados detallado y actualizado, nos permitirá adoptar decisiones correctas, si se analizó previamente su potencial influencia como negativa o positiva o incluso neutra, en el éxito del Proyecto. A tal fin se preparó la siguiente documentación:

- **El Listado de Interesados por Rol General - Anexo 2;**
- **El Registro de Interesados – Anexo 3; y**
- **La Estrategia de Gestión de Interesados – Anexo 4.**

1.7 VIABILIDAD DEL PROYECTO Y ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE LOS INTERESADOS

Los distintos Interesados individualizados pertenecen a tres grupos a saber:

- El poder político (decisiones ejecutorias) en el Ministerio de Trabajo es tripartito: El Estado a través de las autoridades superiores (favorables), las Entidades Sindicales (favorables), Cámaras Empresarias (desfavorable), los Partidos Políticos y los Medios de Comunicación, las Entidades de Financiamiento, La Comunidad y otros factores de presión (neutral);
- El Burocrático: ejercido por los Directores Nacionales, simples o jerarquías asimilables (Directores Funcionales favorables – Directores y Delegados Regionales desfavorables – Letrados CAE);
- Los Medios de Comunicación, las Entidades de Financiamiento, la Comunidad y otros factores de presión (neutral);

La Coalición dominante es técnico-política. Con relación al Proyecto se identifica una doble dependencia de parte de los principales usuarios del Proyecto, los Letrados CAE:

- a) Los dependientes de la Dirección General de Asuntos Jurídicos - Subsecretaría de Coordinación y
- b) Los que reportan en la Delegaciones Regionales con doble dependencia (del Delegado Regional y de la mencionada Dirección General).



A efectos de lograr la viabilidad y plena Gobernabilidad del Proyecto, se desarrollará una estrategia que favorezca el compromiso de los miembros y una visión compartida dentro del equipo. Asimismo, se buscará fomentar:

- La negociación: desarrollando una política de acuerdos y alianzas para construir consensos con los interesados de influencia negativa (Directores y Delegados Regionales),
- La participación de los interesados que exhiben una cierta resistencia al cambio (usuarios/ letrados del CAE, Oficiales Ad Hoc y auxiliares administrativos (Sponsors, Directores Funcionales);
- La construcción de redes de soporte y contención con los interesados de influencia positiva;
- El desarrollo de la habilidad de crear dependencias o solucionar contingencias críticas o estratégicas;
- La elaboración de una estrategia propia del Proyecto, afianzando relaciones con los interesados de influencia negativa;
- La formación de alianzas estratégicas;
- La generación de confianza a través del posicionamiento dentro de la organización, transmitiendo la utilidad y los beneficios que le puede aportar agregado que al concretarse le puede aportar a la organización.



CAPÍTULO 2. MARCO DE REFERENCIA

1.1 MARCO INSTITUCIONAL

2.1.1 Visión y valores de la organización

La organización posee una visión y valores orientados a solidaridad y justicia social, por cuanto persigue el fin social por antonomasia, que es la protección del derecho a un trabajo digno y remunerado. El instrumento idóneo para salvaguardar los derechos de derechos de los trabajadores, son las facultades de fiscalización e infracción ante la detección de una conducta reprochable, contraria a las normas del trabajo.

Para poder apreciar la relevancia que la EF importan en el organismo, basta con detenerse el Decreto N° 352/02, atributivo de competencia, por cuanto puntualmente en su apartado 8 le asigna al Ministerio las facultades de *“Entender en el ejercicio del poder de policía en el orden laboral como autoridad central y de SUPERINTENDENCIA DE LA INSPECCION DEL TRABAJO y coordinar las políticas y los planes nacionales de fiscalización y en especial los relativos al control del empleo no registrado”*.

2.1.2 Esquema de control de la Actividad Contenciosa del MTEySS y la estructura orgánica

Se trata de un complejo entramado de controles superpuestos, dentro del mismo Ministerio por la DGAJ, DAJ Directores y Delegados Regionales a nivel DR, y control externo por parte de la PTN.

La estructura organizativa de primer nivel operativo de esta Cartera Laboral, su Organigrama, Responsabilidad Primaria y Acciones fueron aprobadas por Decisión Administrativa N° 917/2010, creando la Dirección Nacional de Relaciones Federales, dependiente de la Secretaría de Trabajo, a la que se le asignaron distintas funciones de control, gestión y coordinación de todas las acciones que el Ministerio decida ejecutar en jurisdicción provincial a través de sus unidades organizacionales distribuidas en el interior del país.

Por Resolución MTEySS N° 260/2011, se aprobaron las aperturas inferiores a los niveles de departamento y división, creando siete Direcciones Regionales: Conurbano Bonaerense, Centro, Cuyo, Pampeana, Austral, NEA y NOA, siendo una de sus acciones: *“Conducir las actividades de las Delegaciones Regionales y controlar el cumplimiento de las instrucciones que les sean impartidas por las Secretarías, Subsecretarías y Direcciones que componen el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social y dirigir el personal destacado en la región”*. Mediante la Resolución MTEySS N° 99/2012, se aprobaron las aperturas inferiores correspondientes a nivel departamental de la Secretaría de Trabajo, creándose cuarenta Delegaciones Regionales en el interior del país, enumerándose las Acciones Tipo que delimitan su competencia.



Por otra parte, la mencionada Decisión Administrativa N° 917/2010, le asigna funciones a la Dirección General de Asuntos Jurídicos, en el ámbito de la Subsecretaría de Coordinación de *"Asumir la representación y defensa en juicio de la Nación en la medida que sea de la competencia del Ministerio, en su carácter de Delegación del Cuerpo de Abogados del Estado, proponiendo los funcionarios letrados que deberán actuar e impartiendoles las instrucciones que fueren pertinentes"*.

A su vez, la Resolución MTEySS N° 260/2011, asignó a la Dirección de Acciones Judiciales facultades de Ejercer por la Dirección General la representación y defensa en juicio del Estado Nacional y adicionalmente se le encomendó la función de *"Ejecutar el control de gestión y auditoría de los juicios que se sustancien en el interior del país"*.

ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL MTEYSS EN MATERIA DE EJECUCIONES FISCALES

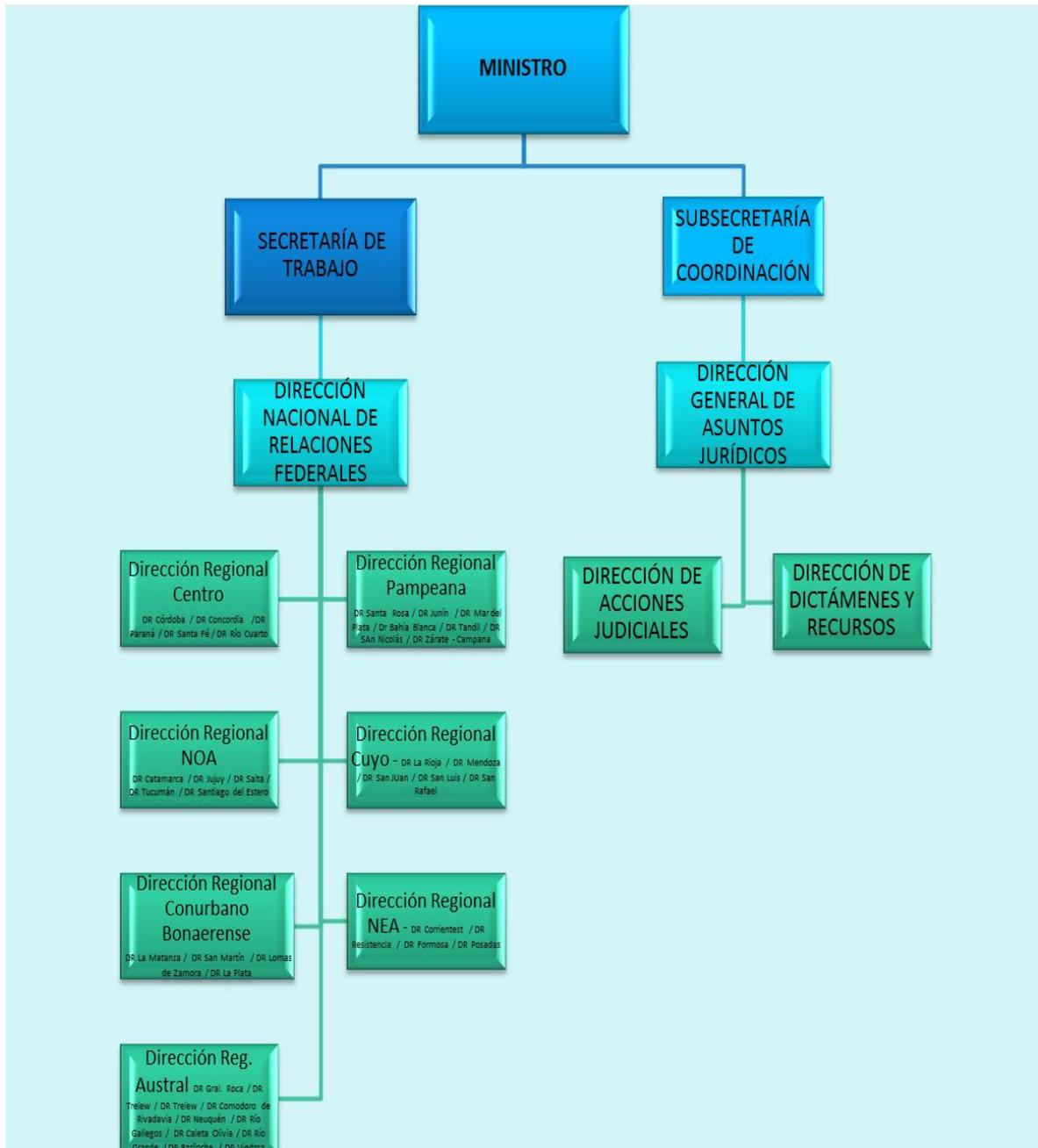


ILUSTRACIÓN N° 2 – ESTRUCTURA ORGANIZATIVA MTEYSS EN MATERIA DE EJECUCIONES FISCALES

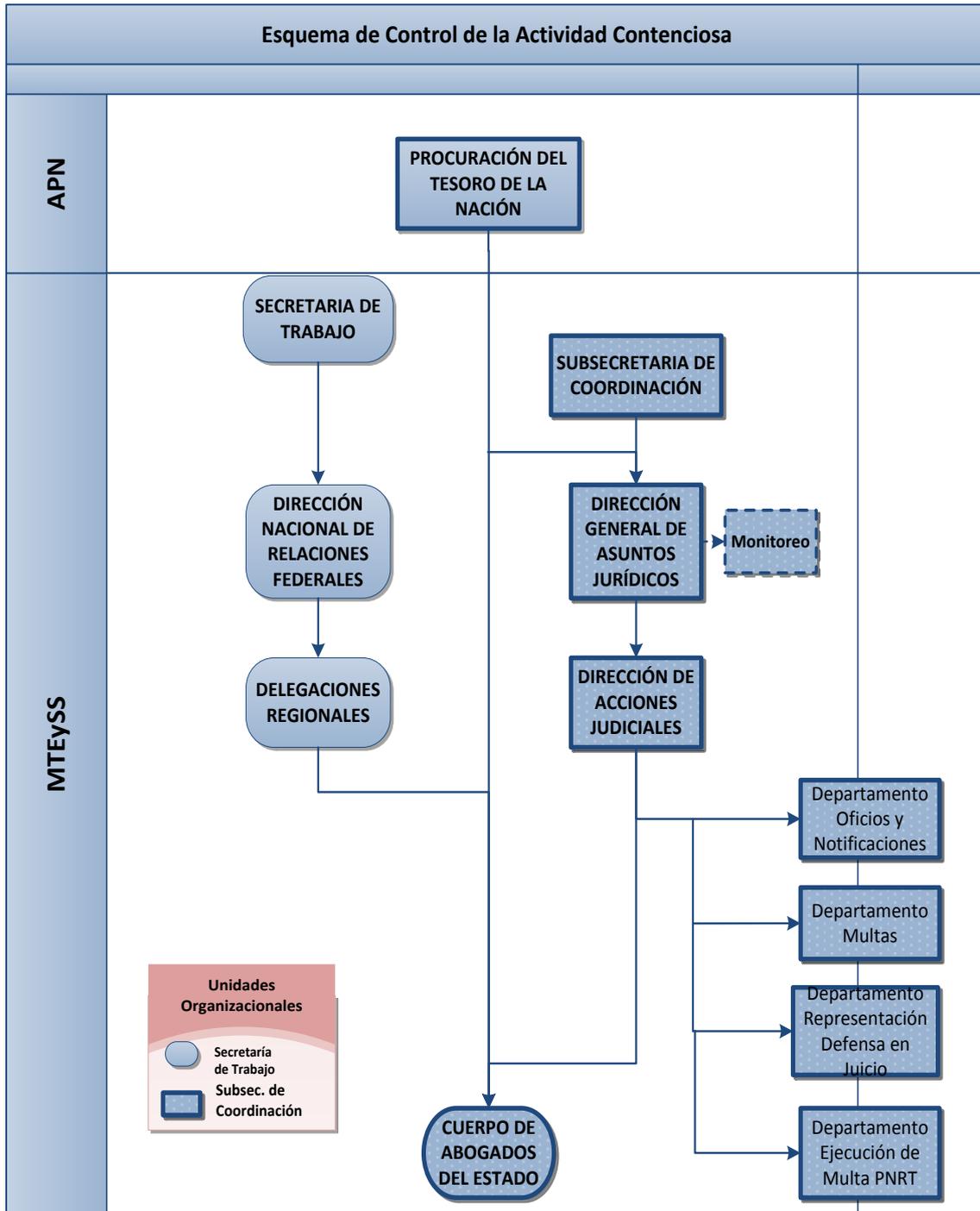


ILUSTRACIÓN N° 3



2.1.3 Marco legal de la Actividad Contenciosa en materia de multas laborales. Misión institucional en materia inspectiva

El análisis aquí efectuado se centró principalmente en las Ejecuciones Fiscales PNRT. no sólo por la relevancia económica que importan, sino también por la importancia del Plan que integran, dentro del Planeamiento Estratégico de la jurisdicción.

Asimismo, se relevaron los procesos de ejecución originados en las sanciones por Obstrucción a la labor de inspección, previstas en el artículo 8º del Régimen General de Sanciones por Infracciones Laborales, Anexo II - Ley Nº 25.212 y las previstas en la Ley Nº 18.695, denominadas “Competencia Plena”- en adelante CPL.

Resulta beneficioso continuar impulsando la implementación de medidas conducentes a modificar positivamente la realidad regresiva del trabajo no registrado, teniendo como objetivo lograr ejecuciones fiscales eficientes y celéricas, como un adecuado instrumento para validar el carácter ejemplificador de la sanciones impuestas por infracciones a las leyes laborales, reforzando el poder coercitivo del Ministerio en materia de fiscalización y recaudación, en concordancia con el Objetivo del Plan Estratégico 2015 del Ministerio Nº 1, objetivo específico: “Reducir la tasa de empleo no registrado”.

Este último aspecto promueve una mejora institucional en materia inspectiva, al disponerse que el Ministerio deberá destinar los recursos obtenidos por la aplicación de sanciones pecuniarias a la infracción de la normativa laboral, sea por imperio del artículo 13 del Régimen General de Sanciones por Infracciones Laborales, Anexo II - Ley Nº 25.212, al mejoramiento de los servicios de administración del trabajo o el artículo 34 de la Ley Nº 25.877, al fortalecimiento del servicio de la inspección del trabajo.

En lo referente al PNRT, la etapa de ejecución de las multas, se integra a los otros segmentos del mismo- fase inspectiva y sancionatoria, como un plan integrado, fortalecido por las medidas disuasivas (REPSAL) y persuasivas (Regímenes Especiales de Promoción del Trabajo Registrado), contenidas en la Ley 26.940 de Promoción del Trabajo Registrado y Prevención del Fraude Laboral.

2.1.4 Integración del Cuerpo de Abogados del Estado en el MTEySS

La actividad contenciosa, supervisada desde la Dirección de Acciones judiciales dependiente de la Dirección General de Asuntos Jurídicos, es desarrollada por 142 letrados integrantes del Cuerpo de Abogados del Estado⁶.

6 Conforme a los datos proporcionados por la Dirección de Acciones Judiciales al mes de julio de 2015.



La actividad objeto del presente informe se refiere a la defensa de los intereses del Estado Nacional – Ministerio de Trabajo en juicio, a través del denominado Cuerpo de Abogados del Estado – en adelante el CAE, cuya regulación está dada por un conjunto de normas⁷ que regulan su funcionamiento.

El CAE. se encuentra integrado por la Dirección General, ejercida por el Procurador del Tesoro de la Nación y las Delegaciones del CAE, con sede en cada uno de los Ministerios y otras reparticiones pertenecientes a la jurisdicción nacional que dispongan de Asesorías Letradas.

Sus principales funciones son la de brindar asesoramiento jurídico y la de asumir la representación y defensa del Estado Nacional en juicio, siendo esta última a la que se encuentra referido el presente proyecto

Dentro de este contexto, las Delegaciones del CAE deben supeditar su accionar a las instrucciones que imparta la Dirección General para unificar criterios y dependerán administrativamente del organismo al cual pertenecen.

2.1.5 Dirección General y Asesorías Letradas de la Delegaciones Regionales. Funciones

La actividad contenciosa es prestada en el interior del país a través de los abogados pertenecientes al CAE en el ámbito de las Asesorías Letradas de las Delegaciones Regionales de este Ministerio.

Del total de integrantes del C.A.E, 38 de ellos se desempeñan en la Dirección de Acciones Judiciales y 104 se encuentran distribuidos localmente en las Asesoría Letradas de las Delegaciones Regionales del Ministerio, con asiento en territorio provincial.

La actividad contenciosa del Ministerio de Trabajo es llevada a cabo a través de los letrados integrantes del denominado Cuerpo de Abogados del Estado, por la Dirección de Acciones Judiciales, que depende de la Dirección General de Asuntos Jurídicos.

En el interior del país, la actividad de los letrados del CAE se desarrolla bajo la doble dependencia funcional y técnica de la Dirección de Acciones Judiciales, en el ámbito de la Dirección General de Asuntos Jurídicos y de los responsables de las Delegaciones y de la Dirección Regional de este Ministerio en la que se desempeñan.

En suma, la actividad de los letrados del CAE. en el interior es materia de competencia de la Secretaría de Trabajo y de la Subsecretaría de Coordinación, a diferencia de aquéllos que reportan de manera centralizada en los distintos de Departamentos de la Dirección de Acciones Judiciales, que sólo lo hacen bajo la órbita de la mencionada Subsecretaría.

⁷ Ley N° 17.516 – Régimen de Representación Judicial del Estado, Decreto N° 411/80 (t.o. N° 1265/817), Ley N° 12.954 y el Decreto N° 34.952/47,



2.1.6 Entorno de la organización y del proyecto

Se identificaron los principales elementos del **entorno de la organización** MTEySS y del proyecto en particular incluidos los elementos intra-organizacionales, los del propio Ministerio:

Entorno de la Organización:

- Altamente condicionado a las políticas públicas en materia laboral y económica de alcance nacional (negociación colectiva - paritarias - seguridad social - fijación salario mínimo);
- Fuerte influencia (condicionante) de los actores sociales: trabajadores a través de las Entidades Sindicales que los representan; y los empleadores agrupados en Cámaras Empresarias;
- Se relaciona con las Administraciones del Trabajo provinciales y municipales (Ej.: a través de los Programas de Empleo);
- Posee una organización administrativa centralizada (Sistema) pero descentralizada en sentido territorial (Subsistema Delegaciones Regionales) con vínculos y mecanismos de retroalimentación;
- Integra el Poder Ejecutivo, el más flexible y permeable a los cambios de signo político;
- En tanto sistema abierto, la Administración del Trabajo es receptiva de la conflictividad social;
- Su accionar está sujeto al denominado “Principio de Legalidad” de supremacía constitucional y Tratados Internacionales con rango Constitucional. Convenios suscriptos por nuestro país y Recomendaciones OIT y el respeto por la jerarquía normativa;
- Dispone de cierto nivel tecnológico;
- Reacción puede ser anticipatoria (elaborar proyectos de leyes), adaptativa (cambio de criterio) y reactiva (conflicto sindical)

La evolución del tipo de ambiente contextual, pasó del prolongado período precedente, en el tiempo que permitió diseñar, implementar y monitorear un Plan Estratégico de la Organización de “Cambiante, hacia un período “Muy Cambiante”, hasta que se apruebe un nuevo Plan Estratégico en reemplazo del anterior;

De acuerdo a la Teoría de las Contingencias el Ministerio, por su manera de responder a los cambios sería una organización del tipo mixto Analizadora / Adaptativa: por un lado, atiende problemas sociales, permanentemente deben estar haciendo frente a nuevos problemas; y por el otro, resulta reactiva se ve forzada por la presión ejercida por el deber de implementar las políticas públicas, los reclamos sindicales y empresariales.

Respecto al **entorno del Proyecto** se observó:

- La imprevisibilidad actual atraviesa la organización y alcanza el proyecto, sobre todo en materia de recursos humanos y estructura organizativa en curso de revisión,



- Al estar inmerso en el entorno del Ministerio, el Proyecto se encuentra fuertemente condicionado por las autoridades que ejercen funciones de control de esta actividad. La actividad contenciosa en general se encuentra monitoreada por la Procuración del Tesoro de la Nación, la Dirección General Asuntos Jurídicos, en el ámbito de la Subsecretaría de Coordinación y a nivel nacional, por los Directores y Delegados Regionales (Dominios de la Secretaría de Trabajo); como también por la AGN;
- Asimismo, los usuarios/clientes del Proyecto (Directores, Delegados regionales, letrados CAE, personal auxiliar) integran la constelación propia del Proyecto;

Las estrategias que utiliza la organización pública para relacionarse con estos elementos:

- Aplicación del enfoque estratégico participativo de todos los estamentos, parte de la premisa de la existencia de un liderazgo con capacidad de adaptar las organizaciones a los cambios, también pueden llegar a provocar cambios (con recursos y poder), teoría superadora de la Teoría de la Contingencias⁸, efectuando análisis de escenarios, actores, mercado, evolución probable en el corto plazo. A partir de allí desarrollar una Visión Común Estratégica, Misión Comprometida, en el marco de Valores Compartidos;
- Realizar acciones tendientes a lograr estrategias de respuesta a los requerimientos del medio ambiente de manera anticipatoria, tratando de abandonar las prácticas reactivas por conductas proactivas.

Estrategias que se proponen para el **proyecto** consisten en:

- Alinear los objetivos del Proyecto al Plan Estratégico de la Organización, participando de la visión común, los valores compartidos, sumado a la elaboración participativa consensuada de los miembros del equipo de las “ground rules” que regirá las relaciones internas del proyecto.

2.1.7 Cultura organizacional e inserción del proyecto. Gestión de cambio

La cultura dominante en el MTEySS influye sobre el proyecto del siguiente modo:

- Factores favorables: como sistema sociocultural, que incluye comportamientos, normas, valores dominantes aceptados, filosofía, reglas de juego y el ambiente o clima, resulta una organización moderna en términos de apertura hacia las buenas prácticas, las mejoras tecnológicas y la capacitación del personal.

Dentro de este contexto, si la organización advierte claramente los beneficios que el Proyecto le puede aportar, será recepticia.

En general, al tratarse de una organización que se encuentra atravesada por la

⁸ En este punto siguiendo a Minstberg de la Escuela Ambiental (teoría de las contingencias), para crear estrategia reconoce tres fuerzas necesarias: liderazgo, organización y entorno. Éste último actuaría como motor del accionar de la organización, al que debe responder, caso contrario surge el conflicto. Por último, el liderazgo debe leer el entorno y asegurar la adaptación correcta



cuestión social, posee un clima en general colaborativo.

Posee una orientación a los empleados media.

- Factores desfavorables: Estructura organizativa funcional jerárquica no orientada a proyectos y los canales de comunicación son más informales que formales, como consecuencia de ello actualmente se observa un clima organizacional de incertidumbre Posee una orientación a resultados media indiferente.

Todo programa o proyecto se erige como una subcultura, por poseer otra dinámica del tipo cultural de la organización (sus prácticas y elaboración teórica proviene de un organismo internacional si bien de alcance global no surgida de la propia cultura de la organización, recopilando las mejores prácticas en la materia de otras culturas) es como un injerto que se le hace a una planta, hay que hacerlo con las herramientas y métodos adecuados para que pueda desarrollarse exitosamente.

Por ello es necesario para que el Proyecto resulte exitoso: un monitoreo y seguimiento constante de los distintos actores, sobre todo los que pudieran ejercer influencia negativa sobre el mismo.

Se advierte que los conflictos que pueden presentarse en la puesta en marcha del proyecto es resistencia por parte de los usuarios, basado en la cultura instalada en la materia de gestión de las causas en el interior del país con metodologías distintas y por parte de los Directores y los Delegados Regionales, al percibir que el tema se escapa de su esfera de discrecionalidad en cuanto a la asignación de Certificados para su ejecución, mediando un sistema informático de distribución aleatoria por DR de manera centralizada.

De manera estratégica se los involucró en el Proyecto por los beneficios que el mismo augura, como por ejemplo acelerar los tiempos de inicio de las ejecuciones fiscales, evitando la prescripción de los mismos, como medida preventiva contra la ocurrencia de perjuicio fiscal, amortiguando la consecuente responsabilidad administrativa patrimonial del funcionario.

Dado que el proyecto fue formulado durante la vigencia de la administración anterior, la sustentabilidad del Proyecto con las nuevas autoridades podría ser fuente de conflicto.

En la medida que se mantenga una comunicación fluida con las nuevas autoridades y se transmitan claramente la Misión y Visión del Proyecto, en la medida que se perciba como instrumento útil para fomentar la transparencia en la gestión, a la par que aumente el flujo de ejecuciones iniciadas a tiempo, lo que se traduce en mayor inmediatez en la percepción de la multa, se logrará el BUY IN.

Asimismo, el Proyecto de esta manera contribuirá a fortalecer seriamente la imagen del Ministerio, promoviendo y difundiendo el respeto por la Leyes Laborales, e imponiendo sanciones ejemplificadoras a aquéllos sujetos que las infrinjan.



2.2 MARCO METODOLÓGICO

2.2.1 Dirección de Proyectos

El presente proyecto se basó en la metodología del estándar para la Dirección de Proyectos elaborada por el Project Management Institute (PMI). La dirección de proyectos de acuerdo al referido estándar consiste en “...la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con sus requisitos, mediante la aplicación de los 47 procesos que la integran, categorizados en cinco Grupos de Procesos:

- Inicio, • Planificación, • Ejecución, • Monitoreo y Control, y • Cierre”⁹

Asimismo, incluye otros aspectos:

- Identificar requisitos, gestionar a los interesados, equilibrar las restricciones contrapuestas del proyecto que incluyen, entre otras:
 - El alcance, ○ La calidad, ○ El cronograma, ○ El presupuesto, ○ Los recursos y ○ Los riesgos.

La relación entre estos factores es tal que, si alguno de ellos cambia, es probable que al menos otro de ellos se vea afectado. El desarrollo del plan para la dirección del proyecto es una actividad iterativa y su elaboración es progresiva a lo largo del ciclo de vida del proyecto, debido a que está altamente expuesta a los cambios.

Mejorar y detallar el plan de manera continua, a medida que se incorpora información más detallada, permite al equipo de dirección del proyecto definir el trabajo y gestionarlo con un mayor nivel de detalle a medida que el proyecto va avanzando.

2.2.2 Definición de proyecto

Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. Son temporales, tienen un principio y un final definido, el que se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto o por imposibilidad de cumplirse o por desaparecer la necesidad o la decisión que lo originó, de acuerdo a la “Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos PMBOK” 2013.

2.2.3 Áreas de conocimiento de la dirección de proyectos

La metodología para la administración de proyecto se basa en 47 procesos, que se agrupan a su vez en las diez Áreas de Conocimiento¹⁰ diferenciadas: Integración, Alcance, Tiempo, Costo, Calidad, Recursos Humanos, comunicaciones, Riesgos, Adquisiciones y Gestión de los Interesados.

Las referidas áreas se utilizan en la mayoría de los proyectos, durante la mayor

⁹ © 2013 Project Management Institute. Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) — Quinta edición, pág. 5

¹⁰ La Guía del PMBOK® 2013 (PMI 2013) establece que un **Área de Conocimiento** representa un conjunto completo de conceptos, términos y actividades que conforman un ámbito profesional, un ámbito de la dirección de proyectos o un área de especialización.



parte del tiempo, adaptándolas a las características de cada proyecto.

Sus principales características se describen a continuación.

1. Integración del Proyecto: Asegurar que los diferentes elementos del proyecto sean propiamente coordinados, es allí donde se desarrolla el plan del proyecto, el sistema de control de cambios y las lecciones aprendidas. Incluye los procesos y actividades para **Identificar, Definir, Combinar, Unificar y Coordinar** los distintos procesos y actividades necesarias de dentro de los Grupos de Procesos de Dirección de proyectos.
2. Gestión del Alcance: Incluye los procesos necesarios para asegurarse que el proyecto incluya todo el trabajo requerido para completar el proyecto satisfactoriamente: **Planificar, Definir, Crear EDT, Verificar**.
3. Gestión del Tiempo: Son los procesos requeridos para asegurar que el proyecto termine de acuerdo a lo programado. Abarca las siguientes actividades: **Secuenciación, Estimación y Duración de las actividades, Desarrollo y Control del Cronograma**.
4. Gestión de los Costos: Asegurar que el proyecto concluya dentro del presupuesto aprobado, la que incluye **Estimación de costos, Preparación del Presupuesto de Costos y su control**.
5. Gestión de la Calidad: Asegurar que el proyecto satisfaga las necesidades para las cuales inició, identificar los estándares, la misma consta de **Planificación, Aseguramiento y Control de la Calidad**.
6. Gestión de los Recursos Humanos: Son los procesos que organizan y dirigen el equipo del proyecto. Lo componen las siguientes actividades: **Planificar, Conformar, Desarrollar y Gestionar el Equipo** del Proyecto
7. Gestión de las Comunicaciones: Incluye los procesos necesarios para asegurar la generación, recogida, distribución, almacenamiento, recuperación y el destino final de la información del proyecto en tiempo y forma. Incluye las siguientes actividades: **Planificar las Comunicaciones, Distribuir la Información, Informar el Rendimiento y Gestionar a los Interesados**
8. Gestión de los Riesgos: Incluye los procesos relacionados con la planificación de la gestión de riesgos, la identificación y el análisis de riesgos, las respuestas a los riesgos y el seguimiento y control de los riesgos del proyecto. Incluye las siguientes actividades de trabajo: **Planificación de la Gestión de Riesgos; Identificación de Riesgos, Análisis Cualitativos y Cuantitativos de Riesgo, Planificar la Respuesta del Riesgo y el Seguimiento y Control de Riesgos**.
9. Gestión de las Adquisiciones: Incluye los procesos para comprar o adquirir los productos, servicios o resultados necesarios fuera del equipo del proyecto para realizar el trabajo. Lo componen las siguientes actividades: **Planificar las Compras y Adquisiciones, Planificar las Contrataciones, Solicitar las Respuestas de Vendedores, Selección de Vendedores; Administración del Contrato y Cierre del Contrato**.
10. Gestión de los Interesados: Cada una de las Áreas de Conocimiento se trata



en una sección específica de la Guía del PMBOK® y define los aspectos importantes de cada una de las Áreas de Conocimiento y cómo estas se integran con los cinco Grupos de Procesos.

Las Áreas de Conocimiento proporcionan una descripción detallada de las entradas y salidas de los procesos, junto con una explicación descriptiva de las herramientas y técnicas de uso más frecuente en los procesos de la dirección de proyectos para producir cada uno de los resultados.

Si bien los procesos se presentan aquí como elementos diferenciados con interfaces bien definidas, en la práctica son iterativos y pueden superponerse y actuar unos sobre otros de formas que no se detallan en esta Guía

2.3.5 Herramientas

Para el desarrollo del Estándar para administrar los procesos de Alcance, Tiempo, Costos, RRHH, Calidad y Riesgos del Proyecto se necesitarán diversas herramientas, entre ellas: entrevistas, juicio de expertos, técnicas y procedimientos para las sesiones de trabajo, diseño de cuestionario, lluvia de ideas, recopilación y análisis de la información mediante software informáticos.



CAPÍTULO 3. PLANIFICACIÓN

El Grupo de Procesos de Planificación son los realizados para establecer el alcance total del esfuerzo, definir y refinar los objetivos, y desarrollar la línea de acción requerida para alcanzar dichos objetivos.

Los cambios importantes que ocurren a lo largo del ciclo de vida del proyecto generan la necesidad de reconsiderar uno o más de los procesos de planificación y posiblemente algunos de los procesos de inicio. Esta incorporación progresiva de detalles al plan para la dirección del proyecto recibe el nombre de elaboración progresiva, para indicar que la planificación y la documentación son actividades iterativas y continuas.

Se encuentran encaminados a trazar la estrategia y las tácticas, así como la línea de acción o ruta para completar con éxito el proyecto o fase. Cuando se gestionan correctamente, estos procesos expresan cómo se llevará esto a cabo y establecen la ruta hasta el objetivo deseado.

3.1 PLAN DE GESTIÓN DEL PROYECTO

El plan para la dirección del proyecto y los documentos del proyecto, desarrollados conforme los Procesos de Planificación, versarán sobre todos los aspectos de alcance, tiempo, costo, calidad, comunicaciones, recursos humanos, riesgos, adquisiciones y participación de los interesados.

Las actualizaciones surgidas de los cambios aprobados a lo largo del proyecto, en general tienen lugar durante los procesos de **Monitoreo y Control** y específicamente durante el proceso **Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto**, pueden tener un impacto considerable en determinadas partes del plan para la dirección del proyecto y en los documentos del proyecto, los que deberán actualizarse continuamente.

3.2 PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE

Incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo para completar el proyecto con éxito. Gestionar el alcance del proyecto se enfoca primordialmente en definir y controlar que se incluye y qué no se incluye en el Proyecto:

- Definir el Alcance: consiste en una descripción detallada del proyecto y del producto,
- La EDT: La subdivisión del trabajo del proyecto en entregables, en componentes más pequeños y su diccionario asociado;
- Alcance del Producto: Características y funciones que describen un producto, servicio o resultado;
- Alcance del Proyecto: Detalle del trabajo a realizar para entregar un producto, servicio o resultado con las funciones y características especificadas.



3.2.1 Herramientas

La gestión del alcance permite orientar y dar a conocer todos los contenidos del proyecto, aquí se verificará, gestionará y controlará el alcance del proyecto.

El análisis y recopilación de la información de diversos documentos e informes que tienen relación con los PA y el SI empleado en el ámbito del Ministerio para la ejecución judicial de las multas, resulta indispensable para la definición del alcance del proyecto.

También se analizó la disponibilidad de tiempo e interés en la capacitación que plantea la reingeniería de los procesos y la implementación de un nuevo SI, así como el lugar y medios adecuados para realizar las acciones de capacitación.

Para lograr la finalidad descrita se emplearon las siguientes herramientas:

- Juicio de Expertos: Se recopiló información producida por profesionales altamente capacitados, en contacto directo con la temática y las áreas involucradas en el proyecto. Se utilizó para elaborar el acta de inicio del proyecto, respecto a los detalles técnicos y de gestión.

En particular el Informe de Auditoría Interna UAI 10/2015, el que a su vez planteó la necesidad de desarrollar una investigación de campo a efectos de efectuar la verificación de la tendencia incremental de los desvíos detectados en el referido informe, que permitió elaborar una proyección del porcentaje CD no ejecutados al período subsiguiente del allí tomado. Cabe señalar que la referida Unidad constituye el Comité Consultivo del DP.

A su vez, se practicó una investigación complementaria preliminar de constatación de los PA a las EF y el Sistema Informático de Acciones Judiciales SIAJ 2004 a reemplazar, actualmente en uso a efectos de corroborar las falencias señaladas.

- Análisis de producto: mediante métodos de desarrollo de objetivos en entregables tangibles que permitan el desarrollo del proyecto;
- Plantillas para los diferentes procesos del proyecto;
- Empleo de tecnología mediante algunos programas informáticos para proyectos, como el Microsoft Office, Word, Excel y Project.

Las salidas obtenidas como resultado del proceso de planificación del alcance permitieron continuar con el Enunciado del Alcance del Proyecto, la creación de la Estructura de Desglose (EDT) con su respectivo Diccionario, el Plan de Verificación, la Aprobación del Alcance y el Control del Alcance.

3.2.2 Enunciado del alcance

Para desarrollar el **enunciado del alcance del Proyecto** se propone realizar una reunión en la cual se llegue a un acuerdo por parte del Directores DGAJ y DSI, para aprobar a la Declaración de Alcance del proyecto, la que deberá incluir:

- La fecha de elaboración del perfil;
- El nombre del proyecto;
- El área funcional o el departamento involucrado;
- El nombre del solicitante;



- La descripción del proyecto;
- El problema o necesidad de negocio y organizacional a resolver el proyecto;
- El monto aproximado del costo del proyecto;
- El número de partida que se verá afectada;
- La aprobación del departamento de presupuesto; Los (Interesados) presentes;
- El producto principal del proyecto;
- Los entregables del proyecto;
- Las medidas, las exclusiones, la identificación de los grupos directos o indirectos de interés;
- La aprobación, el rechazo o si el proyecto se difirió (significa que es necesario realizar cambios y volver a presentar para aprobación);
- Nombre y firma del responsable.

La aprobación formal se realizará por medio del Acuerdo de los SPONSORS y Directores de Área, el que se registrará en las actas del proyecto con una copia de la plantilla incorporada como **Anexo N° 5 - Declaración Alcance del Proyecto**.

3.2.3 Estructura de desglose del trabajo (EDT)

La Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) es una descomposición jerárquica orientada al producto entregable, es la descripción detallada del trabajo que será ejecutado por el equipo del proyecto, para alcanzar los objetivos y elaborar los productos y entregables requeridos.

La EDT organiza y define el alcance total del proyecto, subdividiendo el trabajo del proyecto en porciones de trabajo menores y manejables, correspondiendo cada nivel descendente una definición cada vez más detallada de las actividades del proyecto.

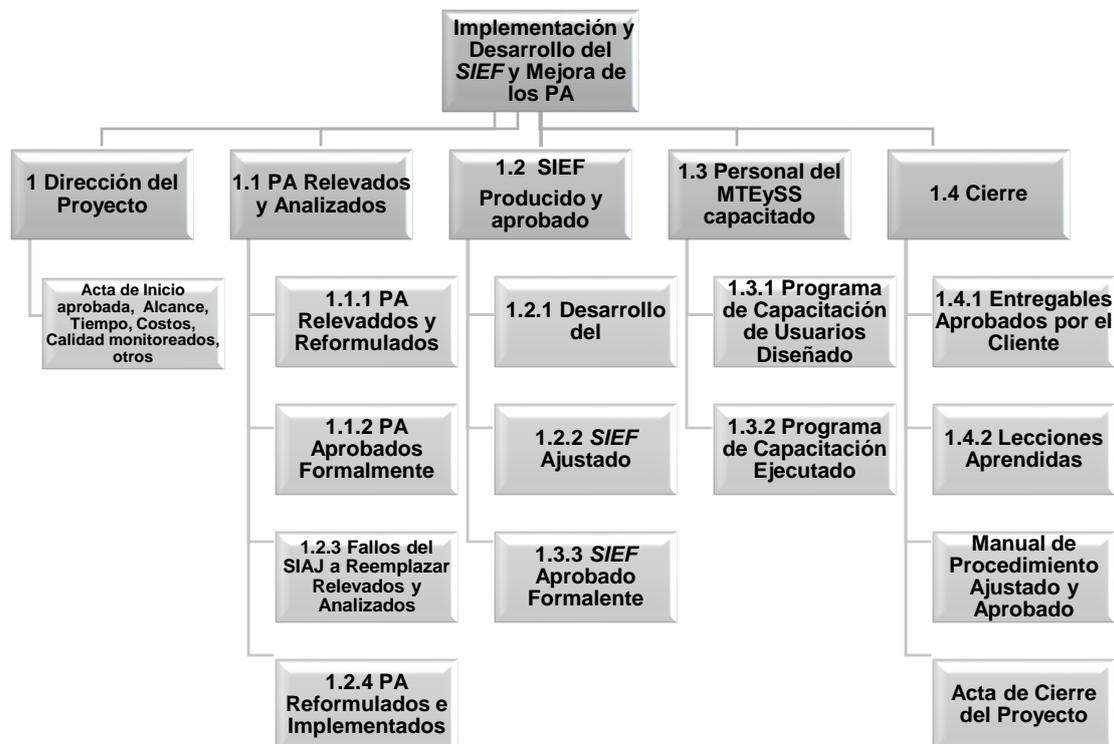
Al trabajo planificado dentro de los componentes de la EDT se lo denomina por unidad: paquetes de trabajo, permitiendo así realizar las acciones de programar, supervisar, controlar y estimar los costos.

La EDT correspondiente al presente proyecto se agregó en los Anexos, según el siguiente detalle:

- Anexo N° 6 – Estructura de Desglose del Trabajo EDT – Simplificada;
- Anexo N° 7 - Estructura de Desglose del Trabajo EDT – Completa; y
- Anexo N° 8 - Estructura de Desglose del Trabajo EDT – Detalle Entregable

1.1

FIGURA 4 – ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO – EDT SIEF



3.2.4 Diccionario de la estructura del desglose del trabajo (EDT)

En este documento se describe cada componente en la EDT y se incluye una breve definición del alcance o enunciado del trabajo, entregables definidos, la lista de las actividades asociadas y de hitos. Puede asimismo contener las fechas de inicio y finalización, los recursos requeridos, estimación de costos, información de las adquisiciones. Cada componente de la EDT se encuentra referenciada si correspondiere, a otros componentes de la EDT en el Diccionario de la EDT.

Este documento permite a cualquier miembro del equipo de trabajo del proyecto, conocer la información más importante de cada una de las actividades que se desarrollarán durante el ciclo de vida del proyecto.

Se incluye el Diccionario de la EDT para el proyecto *SIEF*, incorporado al presente como **Anexo N° 9 – Diccionario de Estructura de Desglose del Trabajo (EDT)**.

3.2.5 Verificación y aprobación del alcance

Consiste en la aceptación de conformidad de los entregables del proyecto terminados. Cobran relevancia en este punto las tareas de verificación, revisión y auditorías para determinar a lo largo del proceso de producción si se mantienen los requisitos y los criterios de aceptación del producto y permitirá un buen manejo del alcance y permitirá integrar a tiempo los cambios necesarios.



3.2.6 Línea base del alcance

La línea base del alcance del proyecto es la versión aprobada del enunciado del alcance del proyecto, la estructura de desglose del trabajo (EDT) y el diccionario de la EDT asociado. La línea base puede cambiarse solo mediante procedimientos formales de control de cambios y se utiliza como base de comparación durante la realización de los procesos para medir el avance y rendimiento del proyecto.

3.3 PLAN DE GESTIÓN DEL TIEMPO

Los objetivos principales en relación al tiempo para elaborar el proyecto son: terminar el proyecto a tiempo, compartir el conocimiento con todos los miembros del equipo sobre el desempeño de la ejecución del cronograma, producir reportes veraces y conocer de antemano los principales hitos relacionados con las actividades clave.

3.3.1 Herramientas

La gestión del tiempo permitirá definir el desarrollo de todas las actividades, los recursos que serán necesarias y el cronograma del proyecto. Para lo cual se emplearán las siguientes herramientas:

- Juicio de expertos: a través de profesionales que llevan adelante las EF y los responsables del control de la actividad contenciosa, para desarrollar el cronograma del proyecto, entre ellos se cuenta con un Analista Funcional Senior (AFS), un abogado del Cuerpo de Abogados del Estado CAE (DrS), Capacitador Senior (CS) y los integrantes del Comité de Consulta (CC).

Se mantendrán reuniones y sesiones de trabajo con las autoridades superiores de la organización: el Secretario de Trabajo, el Subsecretario de Coordinación, la Directora de Asuntos Jurídicos, los Directores y Delegados Regionales a lo largo de todo el país presenciales o vía skype, para definir el compromiso de parte de ellos en cuanto a la definición de los requerimientos del SI y lo PA, y garantizar los permisos de tiempo para recibir la capacitación;

- Herramientas Informáticas: Una representación del cronograma mediante el programa Microsoft Office Project, para obtener el flujo continuo del trabajo sin interrupciones ni retrasos;
- La base de conocimientos de las lecciones aprendidas de la DGIIT que contiene la información histórica relacionada con actividades utilizadas en proyectos anteriores, que permitirá definir las con mayor precisión.

3.3.2 Definición de las actividades. Secuenciación

Para la confección del cronograma, la documentación de las relaciones lógicas entre las actividades se consideró la opinión de los expertos mediante el método de Diagrama y el empleo de la herramienta Microsoft Project, lo que permitió que cada una de las tareas definidas en la EDT, se le asignen recursos materiales, humanos y el tiempo que sea requerido para desarrollarlas.

En este punto el papel de la disciplina de la DP, que es el de recrear un entorno



propicio para que las actividades se programen, asignen y ejecuten de conformidad con el cronograma preestablecido, las necesidades de los interesados y los costos.

El tiempo se calculó en 247 días laborables, conforme el detalle que obra como **Anexo N°10 – Cronograma**.

El tipo de Diagramación de Precedencia empleado es el más usado: final – inicio, donde el inicio de la actividad sucesora depende de la finalización de la actividad predecesora.

3.3.3 Estimación de la duración de las actividades

El punto de partida para la estimación de las actividades es el establecimiento de un cronograma. Conforme surge del mencionado **Anexo N° 10**, se exhiben los requerimientos definidos en días para cada una de las actividades que se definieron previamente en la EDT del Proyecto *SIEF*.

La etapa que requiere más tiempo es la dedicada al paquete N° 1.2. Desarrollo, prueba y puesta en marcha del *SIEF*, la que insumirá un total de 103, quedando las restantes con tiempos de ejecución menores, 80 días para las actividades que componen el paquete de trabajo N° 1.1, 60 días para el Diseño y Ejecución del Plan de capacitación y 4 para 1.4. Cierre

3.3.4 Desarrollo del cronograma

Se llevó a cabo el proceso de análisis de la secuencia de las actividades, duraciones, requisitos de los recursos y restricciones del cronograma para crear el modelo de programación del proyecto.

3.3.5 Línea base de tiempo

La línea base del tiempo se determinó en 247 días, contados a partir del 15 de septiembre de 2015, finalizando el 24 de agosto de 2016. Para la estimación de la duración del Proyecto se consideraron exclusivamente los días laborables.

3.4 PLAN DE GESTIÓN DEL COSTO

El plan describe la manera en que se gestionarán y controlarán los costos del proyecto. Para ello se desarrolló una estimación aproximada de los recursos presupuestarios necesarios para completar las actividades, es decir el monto de los costos requerido para completar el trabajo del proyecto, basado en la información disponible.

Se estimaron los costos para todos los recursos a asignarse al proyecto. Estos incluyen, entre otros, el personal, los materiales, el equipamiento, los servicios y las instalaciones.

3.4.1 Herramientas

La estimación de los costos consistió en la evaluación cuantitativa de los costos probables de los recursos necesarios para completar las actividades del Proyecto. Las estimaciones de costos se efectuaron a nivel de actividad. Para ello se emplearon las siguientes herramientas y técnicas:



- Juicio de expertos: Sobre la base de la información histórica, aportando una perspectiva valiosa sobre el entorno, así como información de proyectos similares realizados con anterioridad y como pauta orientativa sobre la conveniencia o no de combinar métodos de estimación y cómo conciliar las diferencias entre ellos;
- Estimación análoga: se utilizaron los valores como el alcance, el costo, el presupuesto, la duración y la complejidad de un proyecto anterior similar, como base para estimar un valor, para la fase inicial del mismo.
- Estimación Ascendente: La estimación ascendente es un método que sirve para estimar un componente del trabajo. El costo individual de cada paquete de trabajo o actividad se calculó con el mayor nivel posible de detalle, el que se “acumuló” en los niveles superiores.
- Análisis de Reservas: Se efectuaron las estimaciones de costos con inclusión de reservas: provisiones para contingencias y provisiones de gerencia. Las reservas para contingencias consisten en el presupuesto, dentro de la línea base de costos, destinada a los riesgos identificados y asumidos por la organización, para los que se desarrollan respuestas de contingencia o mitigación. Comprende variables “conocidas-desconocidas”.
Se incluyó la reserva de gerencia o de gestión para financiar o cubrir el trabajo no previsto dentro del alcance del proyecto. Contempla las variables "desconocidas desconocidas" susceptibles de afectar a un proyecto. La reserva de gerencia o gestión no se incluye en la línea base de costos, pero forma parte del presupuesto total y de los requisitos generales de financiamiento del proyecto.
Cuando se utiliza una cantidad determinada de reservas de gestión para financiar un trabajo no previsto, la cantidad de la reserva de gestión utilizada se suma a la línea base de costos, dando lugar a la necesidad de aprobar un cambio de la línea base de costos.
- Costos de la Calidad: Los supuestos relativos a los costos de la calidad se utilizaron para preparar la estimación de costos de las actividades, a través de previsiones presupuestarias para prevenir el incumplimiento de los requisitos de calidad.
- Software de Gestión Proyectos: Se utilizaron las aplicaciones software de gestión de proyectos, hojas de cálculo informatizadas, simulaciones y herramientas estadísticas, para agilizar la estimación de costos.
- Técnicas Grupales de Toma de Decisiones: El enfoque grupal, como la tormenta de ideas, en la que se involucraron los miembros del equipo, resultó útil para mejorar la exactitud de la estimación y el de su nivel de compromiso con los resultados de las estimaciones resultantes.

3.4.2 Estimación del presupuesto

Para desarrollar una aproximación de los recursos financieros del Proyecto, se tomó como valor de referencia la Escala Salarial para Planta Permanente del



SINEP – Decreto 2098/2008 vigente desde, agosto de 2015 al mes de agosto de 2016, para cada integrante del Equipo del Proyecto, pues el mismo se realizará con personal de Planta Permanente del MTEySS.

La base de cálculo partió de la determinación del valor “día de trabajo” equivalente a 8 horas de duración por la cantidad de días necesarios para completar toda la actividad de cada Entregable, según los distintos niveles de los integrantes del Equipo de Proyecto, de acuerdo al siguiente detalle:

ROL	NIVEL	VALOR MENSUAL	VALOR DIARIO
Letrado DRS	A	\$22.812	\$1036
Letrado DRJ	C	\$10.911	\$495
Analista AFS	A	\$22.812	\$1036
Analista AFJ	C	\$10.911	\$495
Programador PJ	B	\$15.914	\$795
Tester	C	\$10.911	\$495
Responsable RCSI	B	\$15.914	\$795
Capacitador CSI	B	\$15.914	\$795
Director PM	A	\$22.812	\$1036

CUADRO 3 - ESCALA SALARIAL SINEP - VALOR “DÍA DE TRABAJO”

Por otra parte, se consideró una suma proporcional por “día de trabajo” del Proyecto destinada cubrir insumos del proyecto.

Se consideraron 22 días laborables por mes, a los fines de las estimaciones efectuadas para el presente Proyecto.

Se estimó la Reserva de Contingencia en base a la **Identificación de Riesgos, Anexo N° 16** y la de Gerencia o Gestión, en base a los criterios expuestos a continuación el CUADRO N° 5.

3.4.3 Determinación del presupuesto

Para su determinación se procedió a adicionar los costos estimados de cada actividad, hasta llegar al nivel de Entregable. Para obtener la Línea Base del Costo, se adiciona a su vez la previsión en concepto de reserva de contingencia y para determinar el Presupuesto, deberá adicionarse a esa suma, la reserva de gerencia o gestión.



La Reserva de contingencia se determinó asimismo en base al Plan de Respuesta a Riesgos (Anexo N° 11) conforme el siguiente detalle:

RIESGO	DESCRIPCIÓN	PLAN DE RESPUESTA	DETERMINACIÓN
R001	Cambio de Autoridades	Relanzamiento del Proyecto. Nueva Reunión de Kick Off	\$25.000
R002	Cambio de Prioridad del Proyecto	Desafectación de Recursos	\$63.333 (3 PC / 120 días Cat. C)
R003	Dificultad para reclutar personal especializado	Lista de posibles postulantes puestos claves a contratar	\$84.652 (AFS)
R004	Falta de RRHH disponibles	Lista de posibles postulantes a contratar	\$40.000 (DRS)
Total			\$212.985

CUADRO 4 - DETERMINACIÓN DE LA RESERVA DE CONTINGENCIA

Asimismo, se estableció un Plan para la Reserva de Contingencia (*fall back plan*), por cuanto las reservas planificadas para cubrir el R003 y R004, se aplicarán como alternativa de refuerzo para el caso que la respuesta primaria al riesgo R002 resultase insuficiente y en relación a la desafectación de RRHH, por las diferencias monetarias que pudieren surgir.

Para estimar el monto de la Reserva de Gerencia se consideraron los siguientes factores para asignarles un determinado porcentaje sobre la Línea base del costo:

CRITERIO	NIVEL INCERTIDUMBRE	PORCENTAJE
Experiencia de la Organización en proyectos análogos	Medio	--
Práctica Generalizada en la Organización	Certeza	10%
Naturaleza del Cliente/Usuario	Alto	3%
Complejidad del Proyecto	Alto	3%
Innovación	Alto	3%
Total		19%
LBC \$1.265.564 *19%		\$240.457

CUADRO 5 - DETERMINACIÓN DE LA RESERVA DE GERENCIA

Conforme la metodología empleada se determinó el Presupuesto del Proyecto:

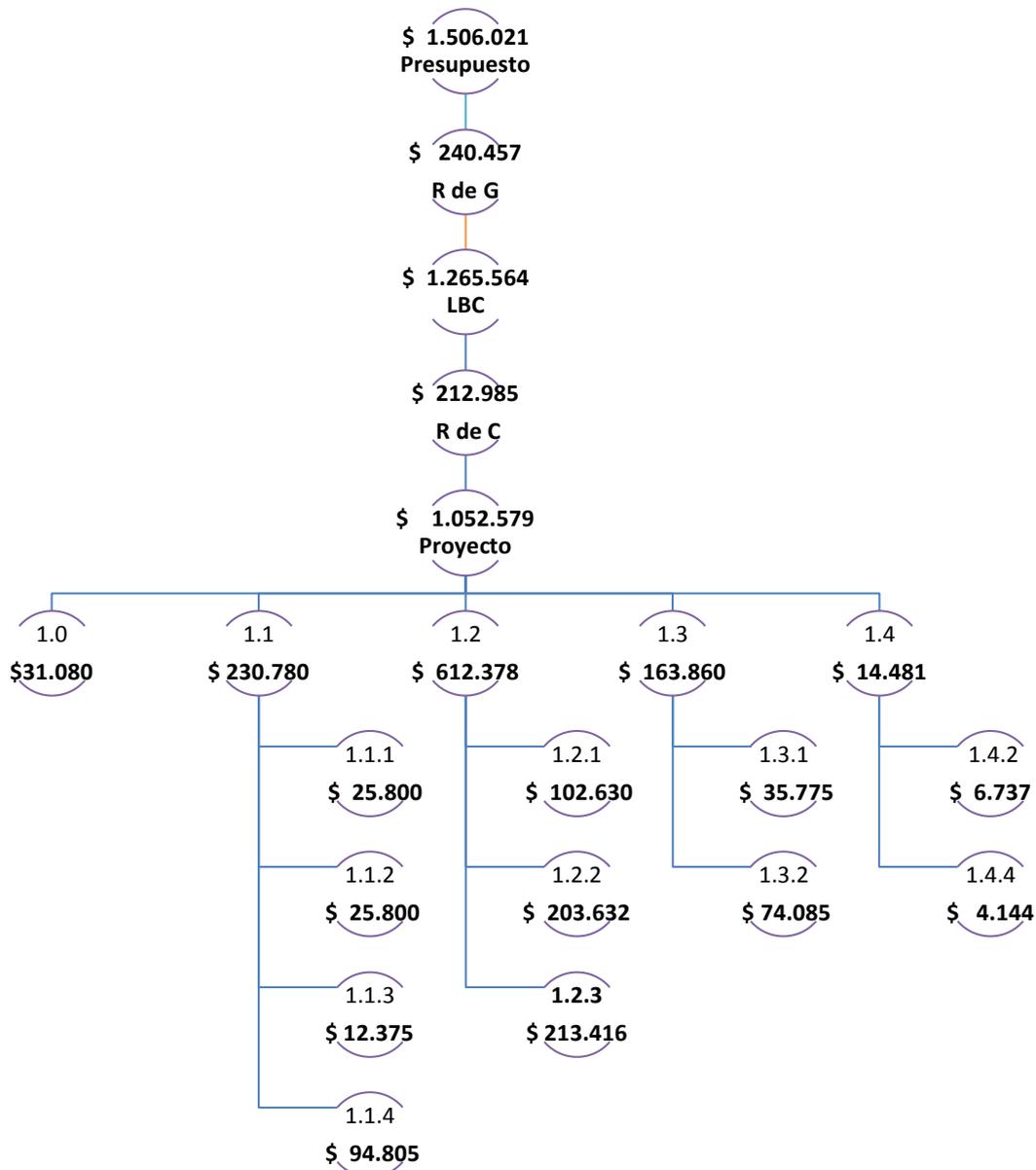


ILUSTRACIÓN N° 4 – DETERMINACIÓN DEL PRESUPUESTO

3.4.4 Fuente y límite de financiamiento

El Presupuesto se afrontará con la Fuente de Financiamiento de la jurisdicción 075 (MTEySS) del Tesoro Nacional, Partida 11, Inciso 1.

El presente Proyecto cuenta con suficiente previsión presupuestaria para el ejercicio 2015 y 2016, por ser todos los integrantes del Equipo, agentes de Planta Permanente del MTEySS, salvo los fondos imputables a insumos que se utilizarán en el 2016, por lo que deberá oportunamente efectuarse la correspondiente reserva presupuestaria.



3.4.5 Línea base de costos

La línea base de costos de la versión aprobada del presupuesto por fases del Proyecto, sin contar con la reserva de gerencia y solo podrá ser cambiada mediante los procedimientos formales de control de cambios y se utiliza como base de comparación con los resultados reales. Se desarrolló como la suma de los presupuestos aprobados para las diferentes actividades del cronograma.

3.5 PLAN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Esta sección define el modo producidos durante el proyecto en que debe determinarse la calidad de los procesos del proyecto y el modo en que debe determinarse la calidad de los entregables. Asimismo, se define el modo en que se evaluarán físicamente los entregables en cuanto a la funcionalidad.

La Gestión de la Calidad del Proyecto aborda la calidad tanto de la gestión del proyecto como la de sus entregables, y en particular del *SIEF*:

- Preventivamente con la previsión de dos Servidores de alto rendimiento con redundancia;
- De manera concomitante, por la designación en el Rol del Responsable de Calidad del SI al Tester del proyecto.

Los conceptos de calidad y grado no son equivalentes.

La calidad entregada como rendimiento o resultado es “el grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”

El grado, como meta de diseño, es una categoría que se asigna a entregables que tienen el mismo uso funcional, pero características técnicas diferentes. El director del proyecto y el equipo de dirección del proyecto son los responsables de gestionar los compromisos para entregar los niveles requeridos de calidad y grado.

En el contexto de lograr la compatibilidad con ISO, los enfoques modernos de gestión de la calidad persiguen minimizar las desviaciones y proporcionar resultados que cumplan con los requisitos especificados. Estos enfoques reconocen la importancia de:

- **La satisfacción del cliente.**
- **La prevención antes que la inspección**
- **La mejora continua.** El ciclo planificar-hacer-verificar-actuar (PDCA) es la base para la mejora de la calidad, mejorar tanto la calidad de la dirección del proyecto como la del producto del proyecto.

El modelo de mejora utilizado es el Estándar **SIGEN** previstos en las Normas Generales de Control Interno para el Sector Público Nacional, previsto en la **Resolución SGN 172/2014**, se configura a partir del cumplimiento de un grupo predefinido de objetivos de control o normas específicas, respecto del cual todas las metas han sido cumplidas.

Se establece un esquema escalonado de madurez en 4 etapas con metas de cumplimiento en cuanto a los objetivos de control:

1. Cumplimiento de normas



2. Generación de Información

3. Gestión Operativa.

• **Responsabilidad de la Dirección**

• **Costo de la Calidad (COQ)** El costo de la calidad se refiere al costo total del trabajo conforme y del trabajo no conforme que se deberá realizar como esfuerzo compensatorio debido a que existe la probabilidad de que en el primer intento de realizar dicho trabajo una parte del esfuerzo para el trabajo a realizar se haga o se haya hecho de manera incorrecta.

3.5.1 Herramientas

• **Análisis Costo- Beneficio:** La realización de un análisis costo-beneficio para cada actividad de calidad permite comparar el costo del nivel de calidad con el beneficio esperado.

• **Costo de la Calidad:** El costo de la calidad incluye todos los costos en los que se ha incurrido durante la vida del producto a través de inversiones para prevenir el incumplimiento de los requisitos, de la evaluación de la conformidad del producto o servicio con los requisitos, y del no cumplimiento de los requisitos (retrabajo).

• **Estudios Comparativos:** Los estudios comparativos implican comparar prácticas reales o planificadas del proyecto con las de proyectos comparables dentro de la organización para identificar las mejores prácticas, generar ideas de mejora y proporcionar una base para medir el desempeño.

• **Reuniones:** Los equipos de proyecto pueden celebrar reuniones de planificación para desarrollar el plan de gestión de la calidad.

3.5.2 Política de Calidad

La calidad debe considerarse como pilar del proyecto y en consecuencia se fijaron los siguientes lineamientos:

- Definir claramente los requerimientos de todos los interesados, registrar y controlar de manera que se pueda asegurar su fiel cumplimiento;
- Diseñar controles de calidad en el proyecto, a implementar durante la ejecución, a efectos de poder realizar las correcciones necesarias;
- Incluir en la gestión de la calidad todas las actividades de desarrollo del SI se ajusten a la Resolución MTEySS N° 149/2011 - Metodología de Gestión de Proyectos DGIIT y los estándares de PA se ajusten a los lineamientos de la PTN en materia de actividad contenciosa;
- Realizar una investigación con el experto en Capacitación SI para la preparación de los lineamientos de capacitación, el tiempo de duración de los cursos que se van a elaborar. El referido experto debe tener como mínimo una licenciatura en SI, y con no menos de cuatro años de especialización en elaboración de diseños curriculares para capacitación continua;
- Elaborar un Plan de Control y Aseguramiento de la Calidad con el Responsable en Calidad de SI del Área Desarrollo de SI



- Diseñar las siguientes plantillas: Plan de Calidad, Hoja de Verificación de la Calidad y Gráficos de Control.

3.5.3 Estándares de Calidad

Los siguientes son algunos lineamientos generales en relación con la gestión de la calidad:

- Todos los entregables del proyecto deberán ser revisados por el experto del Comité Consultivo: El Supervisor de Auditoría Legal revisará los PA rediseñados y el Supervisor Auditoría de SI y el Responsable de Calidad SI el desarrollo e implementación del *SIEF*;
- Los comentarios del revisor/ es, deberán ser presentados al autor en forma oportuna, normalmente dentro del plazo de 2 días de entregado;
- Todos los entregables preparados serán revisados y firmados por los miembros encargados del relevamiento y rediseño de los PA o por los responsables del diseño e implementación del *SIEF*, cuando sean aceptados;
- Todos los entregables serán impresos y firmados en 3 copias, una para la carpeta del Área Asuntos Jurídicos, otra para el Área Desarrollo SI y la tercera para el Equipo del Proyecto;
- Todos los entregables del Proyecto deberán ser firmados al menos por Director del Proyecto, la Directora General de Asuntos Jurídicos y la Directora de Desarrollo SI.

3.5.4 Revisiones de Calidad

Las revisiones de calidad serán llevadas a cabo para cada entregable identificados en este documento. Se deberá mantener un registro de los entregables revisados para poder revisar el tiempo de resolución de cada uno. Se realizarán adicionalmente, revisiones de calidad al final de cada fase del proyecto para determinar que todos los entregables comprometidos se prepararon y se aprobaron antes de dar por concluida la fase.

3.6 PLAN DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

El proceso de Gestión de Recursos Humanos ofrece al proyecto el nivel adecuado de capacidad de personal y habilidades y el entorno apropiado para soportarlos.

El equipo del proyecto está integrado por personal dependiente del Ministerio, el cual será afectado al proyecto de acuerdo al Plan de Gestión de los Recursos Humanos, según las distintas etapas. Dentro de este contexto, la motivación laboral se encuentra desde el punto de vista del entorno, muy condicionada por la tipología de la organización en que desarrolla, que es de carácter funcional, no orientada proyectos.

3.6.1 Herramientas

El equipo del proyecto está compuesto por las personas a las que se han asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto. Los miembros



del equipo del proyecto pueden tener diferentes conjuntos de habilidades, están asignados a tiempo completo durante la realización del entregable para el cual fueron incorporados, pudiendo ingresar o retirarse del equipo conforme avanza el proyecto. Herramientas:

- Organigramas y Descripciones de Puestos de Trabajo: documentar los roles y las responsabilidades de los miembros del equipo.
- Diagramas jerárquicos. la estructura de desglose de la organización (OBS) está ordenada según las Áreas de Especialidad de la organización,
- Formatos Tipo Texto: Las responsabilidades suministran información sobre los miembros del equipo tales como responsabilidades, autoridad, competencias y cualificaciones.

Juicio de Expertos: Al desarrollar el plan de gestión de los recursos humanos, se utilizó el juicio de expertos para determinar los perfiles según las habilidades requeridas, evaluar los roles requeridos para el proyecto con base en las descripciones estándar de roles de la organización y en consecuencia se evaluará el aspecto psicológico de los integrantes del equipo para su integración, mediante técnicas de diagnóstico, a través de listas de variables e indicadores: Durante la ejecución del Proyecto, se emplearán herramientas de evaluación de desempeño y motivación para adoptar decisiones acerca de la gestión de las personas.

3.6.2 Barreras del entorno de la organización

Se han detectado las siguientes barreras en el entorno de la organización que inciden directamente en la motivación de las personas

- La principal barrera detectada es el clima organizacional resistente al desarrollo de proyectos a excepción de los planes de empleo, PNRT etc., condicionado por la estructura jerárquica-funcional que caracteriza los entes que integran la APN central;
- El diseño del SINEP (en ausencia de concursos) dificulta la promoción de nivel escalafonario de la planta permanente o la incorporación a la misma de los denominados “Art. 9” de la Ley Marco para el Empleo Público”;
- El sistema de control de presentismo mediante el Digicard y la rigidez horaria;
- El acceso restringido del VPN (teletrabajo / home office).

La Estrategia a emplear para aumentar motivación puede sintetizarse en los siguientes puntos:

- Para lograr un clima laboral propicio para el éxito del Proyecto, buscar la generación de compromiso, proponiendo en conjunto y consensuando las denominadas “*ground rules*” que regirán a lo largo del ciclo de vida del proyecto, por un lado y por el otro tratar de compaginar las expectativas de lo que el Proyecto le va a aportar al individuo y las expectativas que tiene la Dirección del Proyecto de su performance, poniendo énfasis de lo que en realidad se intercambia (Shein);



- Incluir un incentivo económico por cumplimiento de metas para incentivar la motivación (gestión estratégica por objetivos);
- Permitir a los miembros del equipo desarrollen su potencial para concretar logros en su carrera, recreando un clima laboral colaborativo, que cada miembro aporte sus mejores habilidades y conocimientos, confiando en los valores de los miembros del equipo (Maslow);
- Definir la tarea, el rol y el espacio organizacional (OBS) que va a ocupar cada individuo desde el punto de vista del Proyecto, evitando ambigüedades, superando la barrera situacional;
- Ofrecer una serie de incentivos: horario flexible / alternativo, home office;
- Concientizar a los miembros del equipo el valor agregado que el proyecto aportará a sus antecedentes laborales (si el proyecto resulta exitoso), logrando una mayor visibilidad en la organización.

Alternativas

Luego de analizar las barreras organizacionales, los incentivos motivacionales descriptos en el punto 1) resultaron factibles los propuestos a excepción del previsto en el apartado e) relacionado a la jornada laboral y el previsto en el punto b) limitado a la asignación de Unidades Retributivas durante la duración del proyecto o bien de un Bono al término del Proyecto a los integrantes de las áreas específicas (procesos / sistemas / capacitación) por cumplimiento de metas (tiempo y forma), suma que lo contrario será destinada a los mayores costos incurridos por la ejecución del proyecto fuera de los parámetros esperados, imputables a la *performance* de sus integrantes.

3.6.3 Roles y Responsabilidades

Los siguientes son los roles requeridos para la implementación exitosa del presente proyecto.

Comité del Proyecto

El Comité del Proyecto es responsable de

- La toma de decisiones estratégicas para el cumplimiento de los objetivos del proyecto;
- Asignación de recursos necesarios;
- Seguimiento y cumplimiento del Plan de Gestión del Proyecto y el Presupuesto asignado;
- Aprobación de Cambios de Alcance

Sponsors

Los Sponsors del Proyecto son responsables de:

- Toma de decisiones tácticas para el cumplimiento de los objetivos del proyecto;
- Consecución de recursos necesarios;
- Seguimiento semanal al cumplimiento del cronograma de trabajo;
- Valoración y Sustentaciones de Cambios de Alcance;
- Escalamiento de decisiones a Comité del proyecto.



Director del proyecto

Las responsabilidades del Director del Proyecto incluyen:

- Seguimiento operativo al cronograma de trabajo;
- Análisis de ruta crítica del proyecto;
- Administración de las herramientas de proyecto (cronograma, precedencias, rutas críticas, riesgos e issues, presupuesto)

Director Funcional Asuntos Jurídicos

Las responsabilidades del Director Funcional AJ consisten en:

- Participar en el rediseño de los PA a las ejecuciones fiscales;
- Aprobar los nuevos PA a las ejecuciones fiscales mejorados.

Director Funcional Desarrollo de SI

Las responsabilidades del Director Funcional consisten:

- Participar en el diseño e implementación del *SIEF*;
- Planeamiento y ejecución de las pruebas del *SIEF*;
- Apoya las pruebas de integración;
- Aprueba las pruebas unitarias y de salida en producción.

En general, las personas asignadas al equipo de desarrollo e implementación serán responsables por las tareas que requieran perfiles o habilidades específicas. Si los recursos cambian, el Director del Proyecto asegurará que estos recursos transfieran el conocimiento suficiente a los nuevos miembros para mantener la continuidad y evitar demoras innecesarias.

Consultor Capacitador SI

Las responsabilidades del Consultor son:

- Diseño del Plan de Capacitación *SIEF*;
- Ejecución del Plan de Capacitación *SIEF*.

3.6.4 Asignación de Roles y Responsabilidades

Los roles del Proyecto serán desempeñados por las siguientes personas integrantes del equipo:

Rol	Cargo	Nombre
Dirección del Proyecto SIEF	Líder de Proyecto	María Picco
Sponsors	Secretario de Trabajo	Noemí Rial
	Ss. de Coordinación	Horario Ordeix
Aprueba PA	Dirección Gral As. Jurídicos	S. Sirimarco
Releva / reformula PA	Consultor PA Senior	Julio Nefa
Releva PA	Consultor PA Junior	Lourdes Palma
Aprueba <i>SIEF</i>	Área Desarrollo de SI	Cristina López
Desarrolla / Implementa	Analista Funcional Senior	F. Guarderes
Desarrolla / Implementa	Analista Funcional Junior	Anabella Méndez
Programa	Programadores Junior	Mateo Vigliardi
		Carolina Dresler



		María Ratto
Realiza pruebas SI	Tester	Emiliano Sánchez
	Responsable de Calidad SI	Ernesto Calavia
Capacitador	Área Capacitación SI	Maximiliano Iorgi

CUADRO 6 - ASIGNACIÓN DE ROLES Y RESPONSABILIDADES

3.6.5 Recursos físicos afectados al proyecto

Los siguientes recursos físicos comprenden los componentes de la infraestructura del proyecto y serán requeridos previamente al inicio de las actividades de la implementación del Proyecto a proveer por el Área Desarrollo de SI, en el ámbito de la DGIT:

- Servidores de Alto rendimiento con redundancia (2);
- Estaciones de trabajo, escritorios y sillas (3);
- Teléfonos con salida interurbana para facilitar la comunicación con las DR;
- Conectividad de red en las estaciones de trabajo;
- Artículos generales de oficina.

3.6.7 Ambientes de Trabajo

Los ambientes de trabajo que serán utilizados para el proyecto son las Dependencias del Área Desarrollo de SI y la Dirección de Acciones Judiciales, para efectuar el:

- Relevamiento y reformulación PA;
- Desarrollo, pruebas unitarias y de integración SIEF;
- Producción SIEF.

3.7 PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES

Las Comunicaciones son una de las funciones más críticas en un proyecto, por lo que se debe contar con método formal para que el intercambio de información fluya entre todos los involucrados en el proyecto, para lograr una comunicación eficaz.

3.7.1 Herramientas

Análisis de Requisitos de Comunicación: para determinar las necesidades de información de los interesados del proyecto según el tipo y formato de la información necesaria con el análisis del valor asignado.

- Tecnología de la Comunicación: Los métodos utilizados para transferir información entre los interesados del proyecto pueden variar considerablemente. Por ejemplo, un equipo de proyecto puede utilizar como métodos de comunicación técnicas que vayan desde conversaciones breves hasta reuniones prolongadas o desde simples documentos escritos hasta materiales extensos (p.ej., cronogramas, bases de datos y sitios web) a los que se pueda acceder en línea.



- Métodos de Comunicación: interactiva, tipo *push* (enviada a receptores específicos, *pull* (grandes volúmenes de información en sitios intranet) y reuniones

3.7.2 Propósito

El propósito del Plan de Gestión de las Comunicaciones es definir cómo el proyecto recolecta, evalúa reporta y actúa en relación con la información sobre el avance del proyecto con respecto a los planes.

El referido Plan contiene pasos que contemplan la estrategia general para comunicar y compartir la información del proyecto, lo que incluye acordar y documentar con los involucrados en el proyecto, las siguientes cuestiones:

- Qué es lo que se debe comunicar;
- Cuándo se debe hacerlo;
- A quiénes se encuentra dirigida;
- Qué tipo de medios utilizar, reportes, reuniones, correos;
- Contenido con definición de formato cuando sea requerido

3.7.3 Matriz de comunicaciones

En el **Anexo N° 15** se agrega una **Matriz de Comunicaciones** que se propone para la ejecución de este proyecto, con el detalle del formato, frecuencia, destinatario, productor, etc., de la información a comunicar.

3.8 PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS

Los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión de riesgos, así como la identificación, análisis, planificación de respuesta, con la finalidad de aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos; y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos negativos en el proyecto.

3.8.1 Administración de los Riesgos

Los cursos de acción para abordar las amenazas o los riesgos que podrían afectar al proyecto, consisten en evitar, transferir, mitigar o aceptar

El plan de Riesgos, es un elemento de administración que permite visualizar con antelación los sucesos que pueden comprometer el logro de un objetivo. Su objetivo consiste en emprender acciones tendientes a mitigar la probabilidad de ocurrencia de un riesgo y de esta manera proteger el éxito del Proyecto.

3.8.2 Políticas

Las siguientes son los principales lineamientos a seguir definidos para este proceso:

- Todos los miembros del equipo del proyecto tienen la responsabilidad de identificar y reportar cualquier riesgo que pueda llegar a afectar el proyecto;
- Una vez identificados los riesgos se debe evaluar la probabilidad e impacto y se deben generar los planes de acción que correspondan;
- El estado de los riesgos será presentado en las reuniones de seguimiento;



- El Director del Proyecto realizará la gestión y control de cada uno de los riesgos identificados a lo largo del proyecto;

3.8.3 Actividades

Las siguientes son las principales actividades que se ejecutarán en relación con este proceso:

- Identificación de riesgos
- Análisis cualitativo y cuantitativo
- Plan de respuesta al riesgo
- Seguimiento y control del riesgo
- Revisión posterior al proyecto

Para revisar el detalle de estas actividades, referirse a los siguientes **Anexos**:

- **N° 16 -IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS;**
- **N° 17 - PLAN DE RESPUESTA A LOS RIESGOS;**
- **N° 18 – REPRIORIZACIÓN DE RIESGOS**



CAPÍTULO 4. EJECUCIÓN Y CONTROL

4.1 GRUPO DE PROCESOS DE EJECUCIÓN

Son aquéllos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de cumplir con las especificaciones del mismo, implican coordinar personas y recursos, gestionar las expectativas de los interesados, así como integrar y realizar las actividades del proyecto conforme al plan para la dirección del proyecto.

Durante la ejecución del proyecto, de acuerdo a los resultados obtenidos, se puede resultar necesaria una actualización de la planificación y una revisión de la línea base, lo que conlleva a incluir cambios en la duración estimada de las actividades, variaciones en la disponibilidad y productividad de los recursos, así como la producción de eventos no previstos.

De este modo las variaciones pueden afectar al plan para la dirección del proyecto o a sus documentos y pueden requerir un análisis pormenorizado y el desarrollo de respuestas adecuadas de la dirección del proyecto.

El referido análisis puede generar solicitudes de cambio, que luego de aprobadas, podrían modificar el plan para la dirección del proyecto u otros documentos, con consiguiente modificación de las líneas base del Proyecto. La mayor parte del Presupuesto será consumida en la realización de los procesos del Grupo de Procesos de Ejecución.

4.2 GRUPO DE PROCESOS DE MONITOREO Y CONTROL

Los procedimientos de control y reporte definen el modo en el cual el alcance y enfoque del proyecto será controlado a través de la administración de cambios, problemas, riesgos y problemas. Comprende todas las actividades tendientes a rastrear, analizar y dirigir el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.

El principal beneficio de estos procesos es que los controles a aplicar son periódicos y permiten efectuar correcciones ante desvíos de las líneas bases del Proyecto, por lo que el desempeño del proyecto se mide y se analiza a intervalos regulares.

El Grupo de Procesos de Monitoreo y Control consisten en:

- Controlar los cambios y recomendar acciones correctivas o preventivas para anticipar posibles problemas,
- Monitorear las actividades del proyecto, comparándolas con el plan para la dirección del proyecto y con la línea base para la medición del desempeño del proyecto,
- Influir en los factores que podrían eludir el control integrado de cambios o la gestión de la configuración, de modo que únicamente se implementen cambios aprobados. Este monitoreo continuo proporciona al equipo del proyecto conocimiento sobre la salud del proyecto y permite identificar las áreas que



requieren más atención.

4.2.1 Auditoría de aplicación de los procesos de calidad

Una de las prioridades del Proyecto es la de realizar el Aseguramiento de la Calidad, para poder alcanzar los requerimientos y estándares del proyecto y lograr definiciones operativas adecuadas, a partir de las medidas de control.

Una de las herramientas para lograr el Aseguramiento de la Calidad en los Proyectos son las denominadas Auditorías de Calidad.

La Auditoría de Calidad es un proceso estructurado e independiente, cuya finalidad es determinar si las actividades del Proyecto cumplen con: las políticas, los procesos y los procedimientos de la organización y del proyecto.

Para el Proyecto *SIEF* se previeron los siguientes objetivos:

- La recopilación de las buenas prácticas en uso en lo que hace a la materia del Proyecto;
- Se relevaron todos los desvíos de los PA a fin de reformularlos y los fallos del SIAJ a reemplazar;
- Al margen de las tareas programadas específicas del Proyecto, se ofreció ayuda de manera proactiva y positiva para mejorar la implementación de los procesos que ayuden a incrementar la productividad del sector;
- Se realizaron auditorías de calidad y se realizó la contribución de la auditoría en el repositorio de lecciones aprendidas.

4.2.1.1 Informe de Auditoría de Calidad

Se agregó como **Anexo N° 21** el **Informe de Auditoría de Calidad AUD003**, con el objeto de verificar el estado del proyecto evaluando los resultados obtenidos luego de aplicar los cambios aprobados por el Comité de Control de Cambios. El resultado arrojado fue positivo, el usuario aceptó los cambios.

En definitiva, el resultado de la implantación de los cambios aprobados resultó satisfactoria, por lo que se procedió a resaltar la contribución de la presente auditoría de calidad, en materia de empleo de la herramienta de adelantamiento de tareas o *Fast Track* reducción de los tiempos de ejecución del cronograma, como forma compensar el retraso del inicio de las tareas correspondientes al entregable 1.2.

Se resaltó la contribución de la presente auditoría en el repositorio de lecciones aprendidas de la organización.

4.2.2 Log de Issues y Riesgos. Registro Especial

Los riesgos al éxito del proyecto se evaluaron durante el desarrollo de la propuesta y se actualizaron al inicio del proyecto. Para administrar los issues y riesgos que surjan durante el proyecto, se implementó un Procedimiento de gestión de issues y riesgos, los que serán gestionados a través del proyecto usando un **Registro de Especial** creado específicamente para los miembros del proyecto.

Todos los miembros del equipo tendrán acceso a esta información, lo cual



contribuirá a que todos los integrantes del equipo tomen conocimiento diariamente de los riesgos existentes.

Durante el proyecto, tendrán lugar issues cuya resolución estará fuera de los límites del equipo de proyecto. La finalidad del procedimiento que más abajo se describe, es la de permitir la continuación del proceso de desarrollo del proyecto. El referido procedimiento define la forma en la cual los issues y riesgos son identificados y gestionados a través de su resolución o logrando que no tengan impacto en el proyecto.

Los issues y riesgos, una vez identificados, son investigados y resueltos o administrados durante las reuniones de proyecto. Algunos riesgos pueden haber sido identificados durante la preparación de la propuesta. Estos deberán ser aceptados en el proyecto para su administración durante el planeamiento del mismo.

El procedimiento consiste en:

1. Notificar inmediatamente al Director de Proyecto sobre el riesgo o issue;
2. Documentar issues y riesgos en el Registro Especial, con el detalle de las acciones apropiadas para su resolución y la fecha esperada;
3. Notificar al fehacientemente a la Dirección del riesgo o issue;
4. Revisar el Registro Especial periódicamente y realizar el seguimiento apropiado;
5. Cerrar los temas cuando sean resueltos.

4.2.3 Solicitud de cambio. Procedimiento

Toda modificación o desviación de la funcionalidad estándar o cambios respecto del tiempo o los costos estará sujeta a los procedimientos de control del alcance o control de cambios.

Se podrá iniciar el proceso de “Solicitud de Cambio” al Proyecto siempre que se detecte la afectación de los costos totales, el cronograma o la funcionalidad del proyecto, el que consta de los siguientes pasos:

- En las reuniones de evaluación del grado de avance del proyecto, se revisarán las solicitudes de cambios y se las incluirá en los informes mensuales de estado del proyecto para verificar luego los cambios que no se hayan completado;
- Para administrar el alcance del proyecto se utilizará un Documento de Control de Alcance estándar llamado Formulario de **Solicitud de Cambio**, como el incorporado como **Anexo N° 19** del presente. Dicho formulario se utiliza para controlar los cambios que se produzcan con respecto al alcance del proyecto, así como cuestiones y problemas de registro que se detecten a lo largo del proceso de implementación.;
- El Equipo de Proyecto tiene a su cargo la responsabilidad de evaluar de qué manera se puede ver afectado el alcance del proyecto por las solicitudes de un usuario. Asimismo, se evaluará el impacto de las cuestiones planteadas por el Equipo de Proyecto. A continuación, se describe el procedimiento de control



de cambio de alcance a ser tenido en cuenta durante ciclo de vida del proyecto.

4.2.4 Cambios y consultas sobre el impacto del cambio

- **Solicitud de Cambio:** Los cambios se informarán al Director del Proyecto mediante la generación de un documento de Solicitud de Cambio.
- **Asignación:** El Director de Proyecto fijará prioridades y asignará el pedido al miembro del equipo de proyecto designado a esos efectos, que luego investigará el impacto del cambio en el sistema;
- **Evaluación del Cambio:** La persona designada recomendará el enfoque preferido para satisfacer el pedido. Esto incluirá el impacto sobre el personal, el cronograma del proyecto y los costos adicionales del nuevo trabajo. También incluirá el costo, tanto en el grado de avance como en el tiempo, que acarrearía no enfrentar esas cuestiones. Cuando sea necesario, la persona designada consultará al personal y a los usuarios finales para determinar el impacto comercial que se agregaría al impacto sobre los sistemas informáticos o sobre el proyecto.
- **Evaluación:** El cambio del alcance del proyecto deberá ser evaluado por el Director del Proyecto con el asesoramiento del Comité Consultivo, las partes afectadas y los directivos claves responsables de la toma de decisiones y de los ajustes al alcance y presupuesto del proyecto;
- **Aprobación e Implementación:** Una vez que el cambio sea aprobado por el Comité de Cambios, el Director del Proyecto asignará al equipo del proyecto de las tareas necesarias para su implementación. El plan del proyecto se actualizará a fin de que incluya las nuevas tareas asociadas con el cambio y se hará un seguimiento de esas tareas al igual que de cualquier otra tarea del proyecto.
- **Firma de conformidad/Aceptación:** Una vez completadas las tareas, el Director de Proyecto presentará el formulario de Solicitud de Cambio debidamente completado al Comité de Control de Cambios, que luego se actualizará para indicar que el cambio se ha realizado. El estado de dicho cambio se asentará en el **Registro de Cambios**, incorporado al presente como **Anexo Nº 20**.
- Si se determina que el tiempo para investigar el impacto del cambio es considerable, el Director del Proyecto podrá solicitar que la investigación por sí sola, se trate como un cambio al proyecto. Así, se anticipa que la investigación por sí sola tendrá un impacto en el cronograma del proyecto o bien implicará un aumento de su costo.
- Si no se aprueba el cambio, el cambio propuesto será reexaminado si es posible, o bien retirado, si se considera que no es esencial. En ese caso, las razones se documentarán en el formulario.

4.2.5 Implementación de los cambios

Para implementar cambios, se deberán seguir el siguiente procedimiento:

- Una vez que la modificación al documento de pedido y/o el anexo, junto



con el formulario están firmados, se puede comenzar con el trabajo.

- El Director del Proyecto adaptará los planes del proyecto para incorporar los cambios acordados;
- El avance que se realice en relación con los controles de cambios se informará en las reuniones sobre el grado de avance. El Director del Proyecto deberá firmar el formulario una vez completado el cambio;
- El Registro de control del formulario será actualizado con la fecha en que fue completado;
- El **Registro de Cambios** será revisado en las reuniones de análisis del grado de avance del proyecto y se lo incluirá en los informes de estado del proyecto para verificar los cambios que no fueron completados.

4.2.6 Monitoreo e información del estado del proyecto

Este procedimiento define el modo en el cual el estado del proyecto será monitoreado e informado.

El estado del proyecto será informado por el Director del Proyecto o por les encomiende la tarea;

El propósito del **Reporte de Progreso** es mantener al equipo directivo informado de las actividades significativas del mismo en las cuales no están directamente involucrados, no sustituye modo de notificar al equipo directivo de los riesgos o problemas y como tampoco el procedimiento de gestión de issues y riesgos antes descriptos.

El procedimiento es el siguiente:

1. El reporte de estado deberá ser preparado por los miembros del equipo del proyecto y enviado al Director del proyecto o quienes se designen, con una frecuencia semanal.
2. El Director del Proyecto o quienes resulten designados resumirán y distribuirán a las autoridades lo que consideren apropiado, pudiendo incluir una actualización del plan de trabajo.

Este procedimiento se implementará usando el formulario de **Reporte de Progreso** aprobado.

4.2.7 Control de la ejecución del proyecto SIEF

A lo largo del ciclo de vida del proyecto se llevaron cabo tareas de monitoreo y control de acuerdo a las pautas descriptas en los puntos precedentes, efectuando el control del cronograma, costos, la calidad, las comunicaciones y los riesgos, monitoreando las actividades para efectuar el seguimiento y para actualizar el avance y gestionar los cambios a las Líneas Base del Proyecto.

4.2.7.1 Requerimiento de cambio

Los requerimientos que surgieron en la ejecución del proyecto se plasmaron en el Formulario Tipo como el del Anexo 19, quedando registradas las solicitudes de cambio aprobadas en el **Registro de Cambios** glosado como **Anexo N° 20**.



Como consecuencia de los cambios aprobados e implementados se desprenden las siguientes consideraciones:

- a) Se incrementó el costo del proyecto en \$129.652 por el uso de la Reserva de Contingencia, para mitigar el R001 (\$ 45.000) y el R002 (\$84.652), no afectándose la Línea Base del Costo;
- b) Se atrasó el cronograma 15 días como consecuencia de la contratación de un reemplazo del Analista Funcional Senior AFS desafectado del Proyecto SIEF por ocurrencia del R002;
- c) Se adelantó 13 días la fecha de finalización del Proyecto con respecto a la prevista inicialmente, como consecuencia de la aplicación de la Técnica de Adelantamiento de la Fase 1.3 Diseño y Ejecución del Plan de Capacitación (resolución Issue IS001)
- d) Se consensuó la disponibilidad de la capacitación remota por medio de tutorials, se encuentre disponible en la plataforma hasta la finalización del proyecto, por adelantamiento de la Fase 3.1, la capacitación cayó en el medio de la Feria Judiccal.

CUADRO N° 6 – CONSECUENCIAS CONTROL INTEGRADO DE CAMBIOS

4.2.7.2 Reporte de progreso: status y pronósticos

A los fines de poder medir el desempeño del proyecto, se empleó la metodología Gestión del Valor Ganado *EVM*, el que integra la Línea de Base del Alcance con la Línea de Base de los Costos, junto con Línea Base del Cronograma, para generar la Línea Base del Desempeño, facilitando la evaluación del desempeño y el avance del proyecto al equipo del Proyecto. Requiere la constitución de una Línea Base Integrada con respecto a la cual se puedan efectuar las mediciones. Para tomar conocimiento del Avance Real vs. el Programado, se dividió al proyecto en tres Fases correlativas a Entregables a los efectos del control. Se realizó un cuadro detallado de los costos y el cronograma a lo largo de la ejecución del proyecto:

Fase Ctrl.	Fecha Control	Fecha Sol Cambio	Entreg.	Costos Inicial	Costos Reajust.	Subtotal Costos	Crono Inicial	Crono Reajust.
I	04/01/2016	15/12/15	1.1	\$230.780	+\$45.000	\$275.780	80 días	80 días
II	26/05/2016	05/01/16	1.2	\$612.378	+ \$ 84.652	\$697.030	103 días	118 días
		06/01/16						
III	24/08/2016	05/08/16	1.3 +1.4	\$178.341	\$ 178.341	\$178.341	64 días	51 días
Total							247 días	234 días

CUADRO 7 – CORRELATIVIDAD DE FASES CONTROL POR FECHA Y ENTREGABLE



En base a los referidos datos, se efectuaron los controles y proyecciones de acuerdo a las métricas desempeño que quedaron plasmadas en el **Reporte de Progreso y Final del Proyecto** que luce agregado como **Anexo N 22**.

Sobre la base de los resultados obtenidos, a medida que el proyecto avanzaba en su ejecución, se arribaron a las siguientes conclusiones:

a) Fase I: Se observó un muy buen desempeño en relación al cronograma y un rendimiento un poco descendido respecto de los costos;

b) Fase II: Se evidenció un desempeño pobre en relación al cronograma y al costo, y de no adoptarse las medidas correctivas, como el adelantamiento de la Actividades de Diseño y Ejecución del Plan Capacitación, perteneciente al Entregable N° 1.3, o la adopción de cursos de acción a fin de contratar un reemplazante, cuyos datos constaban en el Listado de posibles candidatos al puesto clave como (se utilizó el plan de Respuesta al R003) del AFS desafectado, el proyecto no hubiera superado exitosamente esta Fase;

c) Fase III: El resultado obtenido guarda directa relación con los pronósticos obtenidos con relación a la Fase II, a partir del cual el Equipo del Proyecto se centró en la optimización de la ejecución de cronograma dentro de los límites del presupuesto aprobado y el logro de los Entregables bajo los parámetros de la calidad prevista.

En cuanto al cumplimiento del cronograma, como consecuencia de la Solicitud de Cambio Aprobada SC N° 4, se realizó la FINALIZACIÓN ANTICIPADA del PROYECTO, mediante el empleo de la Técnica de compresión de actividades (secuencia fin-inicio) denominada *Fast Tracking*.



CAPÍTULO 5. CIERRE

5.1 GRUPO DE PROCESOS DE CIERRE

Comprende a los procesos realizados para finalizar todas las actividades, a fin de completar formalmente el proyecto, una fase del mismo u otras obligaciones contractuales, y que una vez completados, se establece formalmente que el proyecto o fase del mismo ha finalizado. Se los puede emplear para el cierre prematuro del proyecto. Los proyectos cerrados prematuramente podrían incluir, por ejemplo, proyectos abortados, cancelados o en crisis. En casos particulares, cuando algunas actividades han de transferirse a otras unidades de la organización, es posible organizar y finalizar procedimientos de transferencia específicos.

Con motivo del cierre del presente proyecto se verificó que:

- Se obtuvo la aceptación del cliente y del patrocinador para cerrar formalmente el proyecto,
- Se realizó una revisión tras el cierre del proyecto y se registraron los impactos de la adaptación a procesos,
- Se documentaron las lecciones aprendidas,
- Se aplicaron las actualizaciones adecuadas a los activos de los procesos de la organización y se archivaron todos los documentos relevantes del proyecto en el sistema de información para la dirección de proyectos (PMIS) para utilizarlos como datos históricos,
- Se realizaron las evaluaciones de los miembros del equipo y se liberaron los recursos del proyecto.

5.2 REGISTRO DE ACEPTACIÓN

En esta instancia se produjo la aprobación de los entregables por el cliente, una vez auditados los trabajos para asegurar que están completos. Ello implicó evaluarlos con respecto a los requerimientos, alcance y calidad aprobados para el proyecto, asegurando que todo el alcance que está en el proyecto (o sea todo lo que está definido en la estructura desagregada - EDT) se haya realizado de acuerdo a las normas de calidad también aprobadas. Se comprobó que todas las entregas planificadas se hayan realizado. La aceptación del presente proyecto se plasmó en el **Anexo Nº 24 – Declaración de Aceptación Formal**.

5.3 REPORTE DE CIERRE

Al final del proyecto se mantuvieron reuniones de revisión, celebradas con las partes interesadas, el equipo del proyecto, los patrocinadores para concluir formalmente el proyecto, en las cuales culminaron con la confección del **Reporte de Cierre**, agregado como **Anexo Nº 25** del presente.

Asimismo, se incluyó un resumen del proyecto, la documentación de cosas que salieron bien y cosas que salieron mal, fortalezas y debilidades del proyecto y los procesos de gestión de proyectos, y los pasos restantes necesarios para terminar el proyecto.



Finalmente, se procedió a actualizar los documentos del proyecto:

De recuperó toda la información del proyecto y archivarla para uso futuro de la organización, como por ejemplo el plan para la dirección del proyecto, el alcance, el costo, el cronograma y los calendarios del proyecto, los registros de riesgos, la documentación de la gestión de cambios, las acciones planificadas de respuesta a los riesgos y el impacto de los riesgos, órdenes de compra, cotizaciones de proveedores, minutas y agendas de las reuniones más importantes, listas de eventos y problemas y como se resolvieron, y en general cualquier documento esencial que permita aclarar cualquier duda en el futuro y que se puedan llegar a utilizar para futuros proyectos; y

- Se elaboraron todos los documentos de cierre del proyecto, consistentes en la documentación formal que indicó la terminación del proyecto y la transferencia de los entregables del proyecto.

5.4 LECCIONES APRENDIDAS

Se elaboró un resumen del proyecto, la anotación de las fortalezas y debilidades evidenciadas en la gestión, y los pasos restantes necesarios para terminar el proyecto.

Las lecciones aprendidas del proyecto, consistieron en la recopilación por parte del equipo el CONOCIMIENTO adquirido durante un proyecto, en el cual describe cómo se abordaron o deberían abordarse en el futuro los eventos del proyecto, a fin de mejorar el desempeño futuro:

La información histórica se preparó en un manual de lecciones aprendidas, cuya información fue recolectada desde el inicio mismo. Incluye solución de problemas técnicos, historial de nuevos riesgos que de hecho se convirtieron en eventos, porqué ocurrieron y como se realizó su identificación, cuál fue su impacto y la forma de enfrentarlos, historiales que afectaron los tiempos y costos, problemas específicos de calidad, cotizaciones, etc. En general debe indicarse cada evento relevante y como se solucionó, y el conjunto completo debe incorporarse a la base de datos de lecciones aprendidas de la empresa.

5.4.1 Recopilación de Lecciones Aprendidas:

- 1) Es fundamental que el ingeniero desarrollador (AFS) cuente con habilidades interpersonales, de comunicación, negociación y posiblemente persuasión para poder obtener la atención e información que requiere de las personas y áreas relacionadas al proyecto;

- 2) Resultaría ideal que se pudiera contar con la documentación de la información de los procesos, las especificaciones y funcionalidades de los sistemas o las aplicaciones existentes y en uso por una organización, sea distribuida de forma que todos los interesados puedan fácilmente tener acceso a ella, atento a que no se disponen de registros o manuales actualizados que expliquen lo que se requiere saber;

- 3) Resultaría deseable que la organización lleve un registro de planificaciones realizadas. Puede ocurrir que el proyecto se haya concluido con éxito, pero sin



embargo, en el futuro, cuando se quiera retomar o alterar el desarrollo, se tendrá una situación mucho más complicada de lo que se tendría si en el momento del desarrollo se hubiera documentado, almacenado y distribuido toda la información del proyecto.



CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES

El Plan para la Dirección del Proyecto contiene la definición del Alcance, detallando las inclusiones – exclusiones y los objetivos que se esperó alcanzar, a lo largo de los 247 días de duración proyectados y 234 días efectivamente ejecutados, plazo en el cual se desarrolló e implementó un nuevo SI con las especificaciones técnicas acordes a las nuevas necesidades, debidamente relevadas y documentadas, con el consiguiente ajuste de los P.A., poniendo de resalto que no todas las actividades requirieron igual tiempo que otras, dependiendo de las características y de los recursos asignados, pudiendo contar al momento de la ejecución del proyecto con la información necesaria con anticipación para conocer cuando un recurso estaba sobre asignado.

El estándar PMI brindó la oportunidad de organizar el ciclo de vida del proyecto de forma ordenada, como una guía para el presente proyecto y como precedente para los proyectos que se puedan encarar en el futuro, a través de las lecciones aprendidas.

La secuencia establecida de Fin - Inicio, no aplicó a la Fase 1.3 Diseño y Ejecución del Plan de Capacitación, la se pudo impartir simultáneamente en varias DR del país.

La calidad se consideró central en el proyecto, tanto de los procesos como de todos los entregables. En particular para asegurar la calidad del *SIEF*, de manera preventiva se aseguró la provisión de dos servidores de alto rendimiento con redundancia y se le asignó al Tester el rol de Responsable de la Calidad del SI (RCSI).

Adicionalmente, se consideraron los requerimientos de todos los interesados, se registraron, controlarse de manera tal que se pueda asegurar su estricto cumplimiento. La existencia de controles fue imprescindible a los fines de la calidad, los que se aplicaron de manera concomitante a la ejecución del proyecto, permitiendo aplicar medidas correctivas, las que fueron debidamente documentadas.

En cuanto a los factores desfavorables que pudieron afectar el éxito del proyecto, no hay que pasar por alto el entorno donde el mismo se desarrolló, es allí donde la cultura organizacional cobró relevancia, especialmente cuando se necesitaba contar con la disponibilidad de los integrantes del equipo los días predeterminados, a veces la resistencia de la autoridad a cargo de área de revista a liberarlos solo cedía ante la hábil negociación de la Dirección del Proyecto.

Se emplearon las herramientas y métodos adecuados para que el Proyecto pueda desarrollarse exitosamente.

Por ello fue necesario el monitoreo y seguimiento constante de los distintos interesados, sobre todo los que pudieran resultar opositores.

En la medida que se mantuvo una comunicación fluida con las autoridades y se transmitió claramente la Misión y Visión del Proyecto, sobre todo cuando se dio



el cambio de autoridades, la estrategia negocial resultó acertada, logrando que las nuevas autoridades lo perciban como un instrumento útil para fomentar la transparencia en la gestión, a la par que aumente el flujo de ejecuciones iniciadas a tiempo, lo que se traduce en mayor inmediatez en la percepción de la multa, se logró el *buy in*.

Asimismo, el Proyecto de esta manera contribuirá a fortalecer seriamente la imagen del Ministerio, promoviendo y difundiendo el respeto por la Leyes Laborales, e imponiendo sanciones ejemplificadoras a aquéllos sujetos que las infrinjan.



CAPÍTULO 7. RECOMENDACIONES

La actividad contenciosa en materia de Ejecuciones Fiscales, como le hemos mencionado líneas atrás, reviste relevancia económica e institucional. Es una actividad clave de la Organización que importa un doble beneficio: por una parte propagando e instalando la cultura del cumplimiento a las normas laborales en la comunidad, y por otra parte recibe la recaudación obtenida, de la cual una porción puede destinarse al mejoramiento del Sistema Integral de Inspección del Trabajo y de la Seguridad Social - SIDITYSS, que serán alcanzados en la medida que se utilicen las nuevas herramientas de Control de la Actividad Contenciosa:

- El Sistema Informático de Ejecuciones Fiscales y
- La Mejora de Procesos Asociados.

Se recomienda a la Organización, que para la planificación de futuros proyectos tome en cuenta las lecciones aprendidas en el desarrollo del presente estándar, lo que favorecerá la oportunidad de ir instalando la cultura organizacional más orientada a proyectos, mediante la inclusión de análisis de costos, la gestión de los RRHH, las comunicaciones, los riesgos, las adquisiciones e integración, basadas en la metodología PMI.

Crear la conciencia en las autoridades superiores sobre la necesidad de captar permanente la forma de mejorar los procesos y los SI disponibles, de manera tal que se logre la mejora continua, basadas en las mejores prácticas que provee el PMI (OPM3) y las Lecciones Aprendidas de los proyectos exitosos realizados, para poder lograr el grado de madurez óptimo de la organización.

Dentro de este contexto, no se puede obviar a importancia del papel que juegan los recursos humanos a la hora de realizar proyectos, los agentes y empleados integrando los equipos de trabajo, que a su vez forman parte de otras áreas funcionales específicas, aportando la Especialidad, que es la Fortaleza de la Organizaciones Funcionales – Matriciales. Para potenciar la referida cualidad deberá orientarse la capacitación hacia la recreación de una cultura organizacional orientada a proyecto, de manera que diluya la frontera de la organización que bien podría caracterizársela como las de tipo silo¹¹.

¹¹ Organizaciones caracterizadas por tener compartimientos estancos de especialidad funcional.



CAPÍTULO 8. BIBLIOGRAFÍA

AGUIAR, Henoch. El Futuro no Espera: Políticas para Desarrollar la Sociedad del Conocimiento. 1ª ed, Buenos Aires: La Crujía, 2007.

CLELAND, DAVID - BIDANDA, BOPAYA. Project Management Circa 2025 [PMI, 2009] Ed, Project Management Institute.

DRUCKER, PETER F. La Administración en una Época de Grandes Cambios, 1ª ed. 2012, Buenos Aires

KRIEGER, MARIO JOSÉ. Sociología de la Organizaciones Públicas. Un Análisis del Comportamiento Organizacional del Estado y la Administración Pública. Buenos Aires, Errepar, 2015

Project Management Institute (PMI), Project Management Body of Knowledge, 5ta Edición, 2013

Project Management Institute (PMI), The Standard for Portfolio Management, 3ra Edición



CAPÍTULO 9 - ANEXOS



ANEXO 1 -ACTA DE INICIO DEL PROYECTO SIEF

APROBACIÓN DEL ACTA				
Rol	Cargo	Nombre	Firma	Fecha
Dirección del Proyecto SIEF	Líder de Proyecto	María Picco		15/09/2015
Sponsors	Secretario de Trabajo	Noemí Rial		15/09/2015
	Subsecretario de Coordinación	Hoario Ordeix		15/09/2015
Aprueba Procesos Asociados	Dirección General de As. Jurídicos	Sebastián Sirimarco		15/09/2015
Aprueba SIEF	Área Desarrollo de Sistemas Informáticos	Cristina López		15/09/2015
Capacitador	Área Capacitación Sistemas Informáticos	Maximiliano Iorgi		15/09/2015

CONTROL DE VERSIONES					
VERSIÓN	REALIZADA	REVISADA	APROBADA	FECHA	MOTIVO
0.1	MP	SP	SP	15/09/2015	Versión Orig.



NOMBRE DEL PROYECTO
CONTROL DE LA ACTIVIDAD CONTENCIOSA – SISTEMA INFORMÁTICO DE EJECUCIONES FISCALES Y MEJORA DE PROCESOS ASOCIADOS - SIEF
<p>Desarrollo de un nuevo Sistema Informático y mejora de los procesos asociados a las Ejecuciones Fiscales PNRT, CPL y SECLO, para la gestión de cobro judicial de las multas impuestas por el MTEySS a infractores a las normas laborales.</p> <p>Este proyecto consiste en entregar el desarrollo de todos los componentes del producto (Sistema Informático) y la aprobación formal de todas las mejoras de los procesos asociados. Para el desarrollo del nuevo Sistema Informático, en adelante <i>SIEF</i> y la mejora de los procesos, tal como: administrativos asociados, se deben contemplar las actividades incluidas en las etapas definidas de todo el desarrollo, tal como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relevamiento, análisis y rediseño de los procesos asociados a las EF (80 días); • Producción y aprobación del SIEF (103 días); • Elaboración del Plan y Capacitación del personal del MTEySS (60 días); • Cierre (4 días). <p>El desarrollo estará a cargo de las siguientes áreas DGAJ: Responsable del Equipo Técnico de Procesos Asociados ADS: Responsable del Desarrollo y puesta en marcha del <i>SIEF</i> Prueba / Calidad SIEF: Responsable de testear el SIEF (Tester – RCSI) CSI: Responsable del Diseño del Plan y Capacitación del personal</p> <p>El proyecto será realizado en 247 días, momento en el que el <i>SIEF</i> deberá estar en condiciones de plena operatividad, listo para la migración de datos desde SIAJ.</p> <p>La gestión del Proyecto se realizará en las instalaciones de la sede del MTEySS de Alem 628, piso 11, Área Desarrollo de SI y Dirección de Acciones Judiciales de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y los temas referidos al relevamiento de los PA en las distintas DR podrá realizarse remotamente o in situ (El relevamiento en DrS se hará remotamente debiendo cada DR informar su proceso asociado)</p>
DEFINICIÓN DEL PRODUCTO DEL PROYECTO:
<p>Nuevo Sistema Informático y mejora de los Procesos Asociados a las Ejecuciones Fiscales.</p> <p><u>Términos Generales</u> Nuevo SI integral de acuerdo a los nuevos requerimientos en materia de EF; Procesos Asociados Mejorados a las EF (celéricos y eficaces)</p> <p><u>Términos de Producción</u> NUEVOS PROCESOS ASOCIADOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Celéricos, eficaces y uniformes en todo el país <p>El <i>SIEF</i> deberá contener los siguientes elementos a proveer por el MT – DGIIT, Área Desarrollo de SI:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interfaz mejorada con los SI CPL, PNRT y SECLO; • 2 servidores alto rendimiento con redundancia; • Velocidad y amplia capacidad de almacenamiento de datos, documentos, sistema de notificaciones, carpetas administrativas de las causas <p>El MTEySS exige los siguientes elementos a ser aprobados durante el desarrollo del Proyecto:</p>



- Procesos Asociados Mejorados;
- Testing del SIEF
- Plan de Capacitación
- Actividades de Capacitación

Adicionalmente, los Sponsors (ST y SsC) exigen validar durante la ejecución del proyecto mediante la aprobación formal de los siguientes elementos:

- Informe de Factibilidad;
- los Nuevos Procesos Asociados;
- SIEF;
- Plan de Capacitación

Se pone de resalto que la puesta en marcha, en una primera fase en la sede central del MTEySS; luego la DIGIIT habilitará su uso en todas las AL de las DRs.

El SIEF y los Nuevos Procesos asociados permitirá reducir los tiempos de tramitación en un 5% y aumentará el volumen de EF en un 15%

DEFINICIÓN DE REQUERIMIENTOS DEL PROYECTO

Los Sponsors (ST y Ssc) tienen los siguientes requerimientos:

- Transferir el SIEF en pleno funcionamiento en el plazo de 247, testado y en condiciones para realizar la migración de datos desde el SIAJ por parte de la DIGIIT y los Procesos Asociados mejorados aprobados

El MTEySS (Áreas Contenciosas – Letrados CAE)

- El producto final debe contar con las características finales acorde a los documentos técnicos en los que brindan las especificaciones técnicas, así como estar listo en tiempos exactos para su lanzamiento al cabo de los 247 días desde iniciada su ejecución.

OBJETIVOS DEL PROYECTO:

CONCEPTO	OBJETIVOS	CRITERIOS DE ÉXITO
1. ALCANCE	Cumplir con los siguientes entregables: Gestión del Proyecto, relevar y analizar los Procesos Asociados a las EF, producir y aprobar el SIEF, capacitar al personal, productos terminados	Aprobación de todos los entregables por parte del usuario / cliente
2. TIEMPO	Concluir el Producto en los siguientes plazos: - Procesos Asociados relevados, analizados, reformulados y aprobados (80 días); - SI desarrollado, testado, aprobado e implementado (103 días); - Plan de capacitación diseñado y ejecutado (60 días)	Cumplir con los tiempos establecidos
3. COSTO	Cumplir con el Presupuesto estimado del Proyecto \$ 1.506.021-	



FINALIDAD DEL PROYECTO:		
Fortalecer la imagen institucional del MTEySS a través de una mayor eficiencia, celeridad y transparencia en la gestión de la EF de las Áreas Contenciosas de todo el país (central y DR)		
JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO:		
CUALITATIVA		
Mayor eficiencia y celeridad de las EF y PA		
Evitar la prescripción de los CD		
Mejora de la interfaz con los SI PNRT, CPL y SECLO		
DESIGNACIÓN DEL DIRECTOR DEL PROYECTO		
NOMBRE	MARÍA PICCO	NIVELES DE AUTORIDAD
REPORTA A	N. RIAL / H. ORDEIX	Exigir el cumplimiento de los entregables
SUPERVISA A	DRS / AFS / CSI	
CRONOGRAMA DE HITOS DEL PROYECTO		
HITO	FECHA PROGRAMADA	
Inicio del Proyecto	15/09/2015	
Gestión del Proyecto	247 días	
PA relevados y reformulados y Aprobados – Relevamiento SI	04/01/2015	
SIEF desarrollado y aprobado	26/05/2016	
Plan de capacitación diseñado y ejecutado	18/08/2016	
Cierre	24/08/2016	
ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN QUE INTERVIENEN EN EL PROYECTO		
ÁREA	ROL	
Asuntos Jurídicos	Aprueba PA mejorados – provee RRHH	
Desarrollo de Sistemas	Desarrollo y prueba del SIEF – provee RRHH	
Capacitación	Diseña y Ejecuta el Plan de Capacitación – provee RRHH	
PRINCIPALES AMENAZAS DEL PROYECTO		
No tener los entregables de producto en las fechas programadas		
Insuficiente capacidad instalada del Área Desarrollo SI		
No contar con los servidores de alto rendimiento con redundancia		
Dificultad para afectar al proyecto personal especializado		
Exceder el costo objetivo		
Exceder el presupuesto establecido		
Estructura organizacional jerárquica funcional no orientada a proyectos		



PRINCIPALES OPORTUNIDADES DEL PROYECTO			
Fortalecer la imagen institucional del MTEySS como agente eficiente en el cumplimiento de las normas laborales			
Promover la eficiencia y la transparencia de la gestión			
PRESUPUESTO PRELIMINAR DEL PROYECTO			
CONCEPTO			MONTO (\$ARS)
Proyecto			1.052.579.
Reserva de Contingencia			212.985
LÍNEA BASE DEL COSTO			1.265.564
Reserva de Gerencia			240.457
Presupuesto			1.506.021
SPONSOR QUE AUTORIZA EL PROYECTO			
NOMBRE	ÁREA	CARGO	FECHA
Noemí Rial	Secretaría Trabajo	Secretario	15/08/2015
Horacio Ordeix	Subsec. Coordinación	Subsecretario	20/08/2015



CONTROL DE VERSIONES					
VERSIÓN	REALIZADA	REVISADA	APROBADA	FECHA	MOTIVO
0.1	MP	SP	SP	15/09/2015	Emisión Inicial
ANEXO 2 - LISTA DE INTERESADOS POR ROL GENERAL					
NOMBRE DEL PROYECTO					
CONTROL DE ACTIVIDAD CONTENCIOSA – SISTEMA INFORMÁTICO DE EF Y MEJORA DE PA - SIEF					
ROL GENERAL			INTERESADOS		
SPONSOR			Secretario de Trabajo: Noemí Rial		
SPONSOR			Subsecretario de Coordinación: Horacio Ordeix		
EQUIPO DEL PROYECTO			Project Manager: María Picco		
COMITÉ CONSULTIVO			Unidad Auditoría Interna Supervisora de Auditoría Legal María Picco Supervisor de Auditoría Sistemas Informáticos Maximiliano Iorgi		
DIRECTORES FUNCIONALES			Directora General de Asuntos Jurídicos Dra. Liliana Archimbal Directora Área Desarrollo de Sistemas Informáticos Ing. Cristina López Responsable Área Capacitación SI Maximiliano Iorgi		
USUARIOS / CLIENTES			Directora de Asuntos Judiciales Mónica Do Campo Directores Regionales CENTRO - NOA – NEA – CUYO – PAMPEANA – AUSTRAL (36 o 42) - Letrados CAE		
PROVEEDORES			Proveedores de Insumos Tecnológicos DIGIIT Otros		
OTROS INTERESADOS (EXTERNOS)			Procuración del Tesoro de la Nación Cámaras Empresarias / Entidades Sindicales / Empleadores Infractores / La Comunidad / Medios Masivos de Comunicación		
			ANEXO 2 - LISTA DE INTERESADOS POR ROL GENERAL		



CONTROL DE VERSIONES									
VERSIÓN	REALIZADA		REVISADA		APROBADA		FECHA	MOTIVO	
V01	MP		SP		SP		15/09/2015	VERSIÓN ORIGINAL	
ANEXO N° 3 - REGISTRO DE INTERESADOS									
N°	IDENTIFICACIÓN			EVALUACIÓN				CLASIFICACIÓN	
	Cargo / Puesto	Localización	Rol en el Proyecto	Requerimientos Primordiales	Expectativas Principales	Influencia Potencial	Fase de mayor interés	Interno / Externo	Apoyo/ Neutral/ Opositor
1	Secretario de Trabajo	Alem 650	Sponsor	Fuerte influencia a nivel político	Concretar la realización del proyecto exitosamente	positiva	Todo el ciclo de vida del proyecto	interno	apoyo
2	Subsecretario de Coordinación	Alem 638	Sponsor	Fuerte influencia a nivel organización	Concretar la realización del proyecto exitosamente	positiva	Todo el ciclo de vida del proyecto	interno	apoyo
3	Equipo del Proyecto	Alem 650 / 638 /628	Project Manager	Conocimiento del organismo - Manejo de RRHH - Buen Negociador	Gestionar la realización óptima del proyecto a lo largo de su Ciclo de Vida, cumpliendo con las expectativas del Sponsor y destinatarios	positiva	Todo el ciclo de vida del proyecto	interno	apoyo
4			Equipo del Proyecto	Experticia - Flexibilidad - Dedicación - Pertenencia	Gestionar el Ciclo de Vida del Proyecto como task force del PM	positiva	Todo el ciclo de vida del proyecto	interno	apoyo
5			Otros Miembros del E. de P.	Facilitadores - Dedicación y Sentido de Pertenencia	Gestionar el Ciclo de Vida del Proyecto como task force del PM	positiva	Todo el ciclo de vida del proyecto	interno	apoyo
6	Comité Consultivo Auditoria Interna MTEySS		1) Equipo Consultivo de Expertos	Experticia - Dedicación	Soporte en materia de toma de decisiones - Opinión de Expertos	Alta	Formulación - Inicio Ejecución: control de cambios	interno	apoyo
			2) Equipo de Monitoreo	Experticia - Experiencia	Implementar las Mejores Prácticas	Alta	Ejecución del proyecto	interno	apoyo



N°	3- REGISTRO DE INTERESADOS								
	IDENTIFICACIÓN			EVALUACIÓN				CLASIFICACIÓN	
	Cargo / Puesto	Localización	Rol en el Proyecto	Requerimientos Primordiales	Expectativas Principales	Influencia Potencial	Fase de mayor interés	Interno / Externo	Apoyo/ Neutral/ Opositor
7	Responsable Área Procesos Asociados EF	Alem 650	Gerente Funcional	Experticia - Capacidad de Ejecución - Eficiencia	Aportar conocimientos y experiencia en su área de competencia	positiva	Principalmente en la fase Inicial y de Ejecución	interno	apoyo
8	Responsable Área Desarrollo del Sistema Informático	Alem 628	Gerente Funcional	Experticia - Capacidad Operativa	Aportar conocimientos y experiencia en su área de competencia	positiva	Fase de Control	interno	apoyo
9	Gestor de Calidad SI (UAI)	Alem 650	Facilitador de Calidad	Experticia - Capacidad de Operativa	Aportar conocimientos y experiencia en su área de competencia	positiva	Todo el ciclo de vida del proyecto	interno	apoyo
10	Directora de Informática e Innovación Tecnológica	Alem 628	Gerente Funcional	Experticia - Capacidad Ejecución - Eficiencia	Aportar conocimientos y experiencia en su área de competencia	positiva	Revisión y reingeniería del Sistema Informático	interno	apoyo
11	Director General de Administración	Alem 638	Gerente Funcional	Experticia - Capacidad Operativa - Finac	Garantizar la gestión presupuestaria eficiente y en tiempo propio	positiva	Inicio	interno	apoyo
12	Director de Administración y Control Presupuestario	Alem 638	G. Operacional	Experticia - Capacidad Operativa	Garantizar que las operaciones presupuestarias se realicen en tiempo propio	positiva	Inicio	interno	apoyo
13	Directora General de Asuntos Jurídicos	Alem 650	Gerente Funcional	Facilitador - Ejecución - Eficiencia	Aprobar los Procesos Asociados	positiva	Inicio y ejecución	interno	apoyo
14	La Procuración General de la Nación	Posadas 1641	Control	Facilitador - Ejecución - Eficiencia	Aportar conocimientos y experiencia en su área de competencia	positiva	Inicio	externo	apoyo



N°	3- REGISTRO DE INTERESADOS								
	IDENTIFICACIÓN			EVALUACIÓN				CLASIFICACIÓN	
	Cargo / Puesto	Localización	Rol en el Proyecto	Requerimientos Primordiales	Expectativas Principales	Influencia Potencial	Fase de mayor interés	Interno / Externo	Apoyo/ Neutral/ Opositor
15	Directores y Delegados Regionales	Direcciones y Delegaciones Regionales MTEySS	Gerentes Funcionales	Facilitador - Ejecución - Eficiencia	Adhesión al Proyecto	negativa	Inicio y ejecución	externo	apoyo
16	Letrados del CAE	Asesorías Letradas Delegaciones Regionales MTEySS	usuarios	Facilitador	Adhesión al Proyecto	polarizada	Inicio y ejecución	externo	opositor
17	Oficiales AD HOC	Delegaciones Regionales MTEySS	usuarios	Facilitador	Adhesión al Proyecto	negativa	implementación	interno	opositor
18	Personal Administrativo de Apoyo a las EF		usuarios	Facilitador	Adhesión al Proyecto	negativa	implementación	interno	opositor
19	Administrados en General	Comunidad	Clientes - Usuarios	Concientización Cumplimiento Normas Laborales - PNRT - Difusión Medios	Fortalecer la imagen MTEySS exhibir eficiencia y transparencia a la sociedad	neutral	Implementación	externo	apoyo/neutral
20	Empleadores Infractores Multados	Sociedad	Clientes - Usuarios	Concientización PNRT - Difusión Medios	Profundizar en la cultura del Trabajo Registrado	negativa	Todo el ciclo de vida del proyecto	externo	opositor



3- REGISTRO DE INTERESADOS									
N°	IDENTIFICACIÓN			EVALUACIÓN				CLASIFICACIÓN	
	Cargo / Puesto	Localización	Rol en el Proyecto	Requerimientos Primordiales	Expectativas Principales	Influencia Potencial	Fase de mayor interés	Interno / Externo	Apoyo/ Neutral/ Opositor
21	Cámaras Empresarias	Sociedad	Clientes - Usuarios	Facilitador - Ejecución - Eficiencia	Coadyuvar en la concientización de la cultura del Trabajo Registrado	negativa	Todo el ciclo de vida del proyecto	externo	opositor
22	Entidades Sindicales	Sociedad	Clientes - Usuarios	Facilitador - Ejecución - Eficiencia	Participar activamente en la difusión de la cultura del Trabajo Registrado	positiva	Todo el ciclo de vida del proyecto	externo	apoyo



CONTROL DE VERSIONES									
VERSIÓN	REALIZADA	REVISADA	APROBADA	FECHA	MOTIVO				
V01	MP	SP	SP	15/09/2015	VERSIÓN ORIGINAL				
ANEXO N° 4 - ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE LOS INTERESADOS									
	Interesado	Rol en el Proyecto	Interés en el Proyecto	Influencia Potencial	Nivel involucramiento actual	Nivel involucramiento esperado	Nivel Influencia otros interesados	Evaluación / Impacto	Estrategia de Gestión
1	Secretario de Trabajo	Sponsor	El Proyecto se ejecute con éxito y que arroje un producto de calidad, en el tiempo y costo esperado	positiva	Muy Alto	Muy Alto	Muy Alto	Muy Alto	Presentar Plan de Proyecto y difundir el avance del proyecto. Realizar reunión de Kick Off y posteriores de avance.
2	Subsecretario de Coordinación	Sponsor	El proyecto se ejecute con éxito y que arroje un producto de calidad, en el tiempo y costo esperado	positiva	Muy Alto	Muy Alto	Muy Alto	Muy Alto	Presentar Plan de Proyecto y difundir el avance del proyecto. Realizar reunión de Kick Off y posteriores de avance.
3	Comité Consultivo Unidad de Auditoría Interna MTEySS	1) Equipo Consultivo de Expertos	El desarrollo del Producto se termine exitosamente para la entrega de los productos pactados	Alta	Alto	Alto	Alto	Alto	Promover la participación activa en la formulación e inicio del proyecto
		2) Equipo de Monitoreo y Control	El Proyecto se ejecute con eficiencia y que arroje un producto de calidad esperada	Alta	Alto	Alto	Alto	Alto	Mantener canales de comunicación fluidos para garantizar la participación efectiva del área
4	La Procuración General de la Nación	Control	El Proyecto se ejecute con eficiencia y que arroje un producto de calidad esperada para poder implementarlo en otras Organizaciones	positiva	Alto	Alto	Alto	Alto	Mantener reuniones y efectuar consultas técnico operativas
5	Entidades Sindicales	Clientes - Usuarios	El Proyecto se desarrolle con éxito de manera que resulte un instrumento idóneo para lograr un mayor cumplimiento a las normas laborales	positiva	Alto	Alto	Alto	Alto	Participación activa en la instauración de la cultura del Trabajo Registrado
6	Responsable Área Procesos Asociados EF	Director Funcional	Se cumplan las Especificaciones Técnicas de los componentes del Producto en tiempo y forma	positiva	Alto	Alto	Medio	Alto	Proveer a los miembros del Equipo información precisa. Emitir Informes de Avance de áreas involucradas y de la gestión del proyecto. Reuniones formales e informales periódicas.



N°	4 - ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE LOS INTERESADOS								
	Interesado	Rol en el Proyecto	Interés en el Proyecto	Influencia Potencial	Nivel involucramiento actual	Nivel involucramiento esperado	Nivel Influencia otros interesados	Evaluación / Impacto	Estrategia de Gestión
7	Responsable Área Desarrollo del Sistema Informático	Gerente Funcional	Se cumplan las Especificaciones Técnicas de los componentes del Producto en tiempo y forma	positiva	Alto	Alto	Medio	Alto	Fiscalizar y monitorear el avance del Proyecto
8	Gestor de Calidad Sistemas Informáticos	Facilitador de Calidad	Los componentes del Producto relativos al SI sean realizados con los estándares de calidad - Res. MTEySS N° 1497/2011 y Res. SGN N° 45/2005	positiva	Alto	Alto	Medio	Alto	Mantener los controles de calidad a lo largo del ciclo de vida del proyecto
9	Directora de Informática e Innovación Tecnológica	Gerente Funcional	Los insumos informáticos, las instalaciones y los RRHH se encuentren disponibles para el Proyecto	positiva	Alto	Alto	Medio	Alto	Proveer la reingeniería del Sistema Informático y supervisar los ajustes del mismo.
10	Directora General de Asuntos Jurídicos	Gerente Funcional	Los insumos, las instalaciones y los RRHH se encuentren disponibles para el Proyecto	positiva	Alto	Alto	Medio	Alto	Mantener reuniones y efectuar consultas técnico-operativas
11	Directores y Delegados Regionales	Gerentes Funcionales	El Producto no interfiera en su esfera de influencia	negativa	Alto	Alto	Medio	Alto	Mantener la comunicación fluida e integrarlos al proceso de cambio
12	Letrados del CAE	usuarios	El Producto no interfiera en su esfera de influencia	polarizada	Alto	Alto	Medio	Alto	Mantenimiento del sistema operativo
13	Empleadores Infract. Multan	Clientes - Usuarios	El Producto no interfiera en sus intereses particulares	negativa	Bajo	Alto	Alto	Medio	Disuadir la reincidencia en la conducta infractora
14	Cámaras Empresarias	Clientes - Usuarios	Disponer de información sectores de la producción resultan cumplidores de las normas laborales	negativa	Bajo	Alto	Alto	Medio	Disuadir la reincidencia en la conducta infractora
15	Director General de Administración	Gerente Funcional	Las sumas presupuestadas con afectación al proyecto, se encuentren disponibles en tiempo y forma	positiva	Medio	Medio	Medio	Medio	Reunión para informar envergadura del proyecto e importancia de disponibilidad de recursos.



N°	4 - ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE LOS INTERESADOS								
	Interesado	Rol en el Proyecto	Interés en el Proyecto	Influencia Potencial	Nivel involucramiento actual	Nivel involucramiento esperado	Nivel Influencia otros interesados	Evaluación / Impacto	Estrategia de Gestión
16	Director de Administración y Control Presup.o	G. Operacional	Las sumas presupuestadas con afectación al proyecto, se encuentren disponibles en tiempo y forma	positiva	Medio	Medio	Medio	Medio	Proveer de Información confiable al DGA para llevar a cabo su misión. Mantener reuniones informativas.
17	Oficiales AD HOC	usuarios	El Producto no interfiera en su esfera de influencia	negativa	Bajo	Medio	Medio	Medio	involucramiento, participación, consulta
18	Administrados en General	Clientes - Usuarios	El proyecto se exitoso en su fin instrumental, como herramienta para hacer cumplir las normas laborales	neutral	Bajo	Medio	Medio	Medio	Participación activa en la instauración de la cultura del Trabajo Registrado y la Transparencia en la gestión como valores
19	Personal Administrativo de Apoyo a las EF	usuarios	El Producto no interfiera en su esfera de influencia	negativa	Medio / Alto	Medio	Bajo	Bajo	involucramiento, participación, consulta

Gravedad			IMPACTO
MUY	MUY	MUY	MUY
ALTO	ALTO	ALTO	ALTO
MUY	MUY		MUY
ALTO	ALTO	ALTO	ALTO
MUY			
ALTO	ALTO	ALTO	ALTO
ALTO	ALTO	ALTO	ALTO
MEDIO	ALTO	ALTO	ALTO
MEDIO	MEDIO	ALTO	MEDIO
MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO
BAJO	MEDIO	MEDIO	MEDIO
BAJO	BAJO	MEDIO	BAJO
BAJO	BAJO	BAJO	BAJO



CONTROL DE VERSIONES					
VERSIÓN	REALIZADA	REVISADA	APROBADA	FECHA	MOTIVO
V01	MP	SP	SP	15/09/2015	V. ORIG.
ANEXO N° 5 - ACTA DE DECLARACIÓN DEL ALCANCE					
Información General del Proyecto					
Fecha					
Nombre del Proyecto: CONTROL DE LA ACTIVIDAD CONTENCIOSA – SISTEMA INFORMÁTICO DE EJECUCIONES FISCALES Y MEJORA DE PROCESOS ASOCIADOS - SIEF					
Área de Aplicación: Sistema Informático y procesos asociados a las EF – Áreas Contenciosas MTEySS					
Fecha de inicio: 15-09-2015			Fecha tentativa de finalización: 15-06-2016		
Nombre del solicitante: Dra. Liliana Archimbal					
Descripción:					
El Problema a resolver: Dilación de plazos de inicio de las EF – Certificados de Deuda prescriptos					
Costo aproximado:					
N° de Partida a afectarse			Aprobación Dir. Gral. de Administración		
Miembros de la DGAJ presentes					
Producto principal: Plan para la Gestión del Alcance, Tiempo, Costos y Calidad en el Proyecto SIEF					
Entregables del Proyecto: Documentos que contengan: <ol style="list-style-type: none"> 1.1 La Aprobación del Acta de Inicio, Alcance, Tiempo, Costos, Calidad, otros. 1.2 Los PA a las E.F. relevados, analizados y aprobados. Fallos de SIAJ relevados y analizados lo anterior será insumo para el planteamiento de la mejora implementada de los PA basada en su reformulación y el desarrollo del SIEF y sus respectivas aprobaciones. 1.3. Producción, aprobación y puesta en marcha del SIEF, a partir de las especificaciones técnicas de los interesados y del análisis de los fallos del SIAJ, testeo, ajuste y respectiva aprobación. 1.4. Personal del MTEySS capacitado, basado en el diseño curricular del Plan de Capacitación y su ejecución. En este apartado resulta relevante el Juicio de Expertos y en experiencias previas que ha tenido el Área de Desarrollo de Sistemas. Los objetivos de aprendizaje, competencias, requisitos, materiales de entrenamiento, metodología que se utilizará, la distribución de horas, las orientaciones prácticas 1.5 Cierre del proyecto en el Acta, mediante la Aprobación de los entregables por el cliente, la documentación y registro de las Lecciones aprendidas, el manual de procedimientos reajustado. 					
Medidas: Costos estimados por desagregados por actividad y entregable, considerando: <ul style="list-style-type: none"> - La cantidad de horas hombre insumidas por cada actividad y entregable; - Una jornada diaria de 8 hs.; - El valor hora según convenio SINEP de acuerdo a la categoría de revista del personal afectado al Proyecto, vigente al mes de agosto de 2015. 					
Exclusiones: <ul style="list-style-type: none"> - Modificaciones a los SI Multas SECLO, PNRT y CPL - Modificaciones al circuito de Inspección - La fase previa al dictado de la Resolución Condenatoria y a la Emisión del Certificado de Deuda - Tramitaciones de la gestión posterior a la puesta en marcha del SIEF y el Manual de Procedimientos modificado - El Apoyo Técnico luego de la puesta en marcha y de los procesos de gestión asociados 					



- Migración de datos del SI reemplazado

Identificación de grupos de interés

Directos:

- Los 142 letrados CAE (38 – Central y 104 – DR) pertenecientes a la DGAJ y personal administrativo de apoyo no exclusivo (no cuantificable por cuanto desarrollan otras tareas administrativas al margen de asistir al letrado en la preparación de la vía ejecutiva;
- Directores y Delegados Regionales;
- Empleadores infractores multados.

Indirectos

- La Procuración del Tesoro de la Nación
- Las entidades sindicales;
- Cámaras Empresarias

Se aprobó la propuesta del proyecto:

Se rechazó la propuesta del proyecto

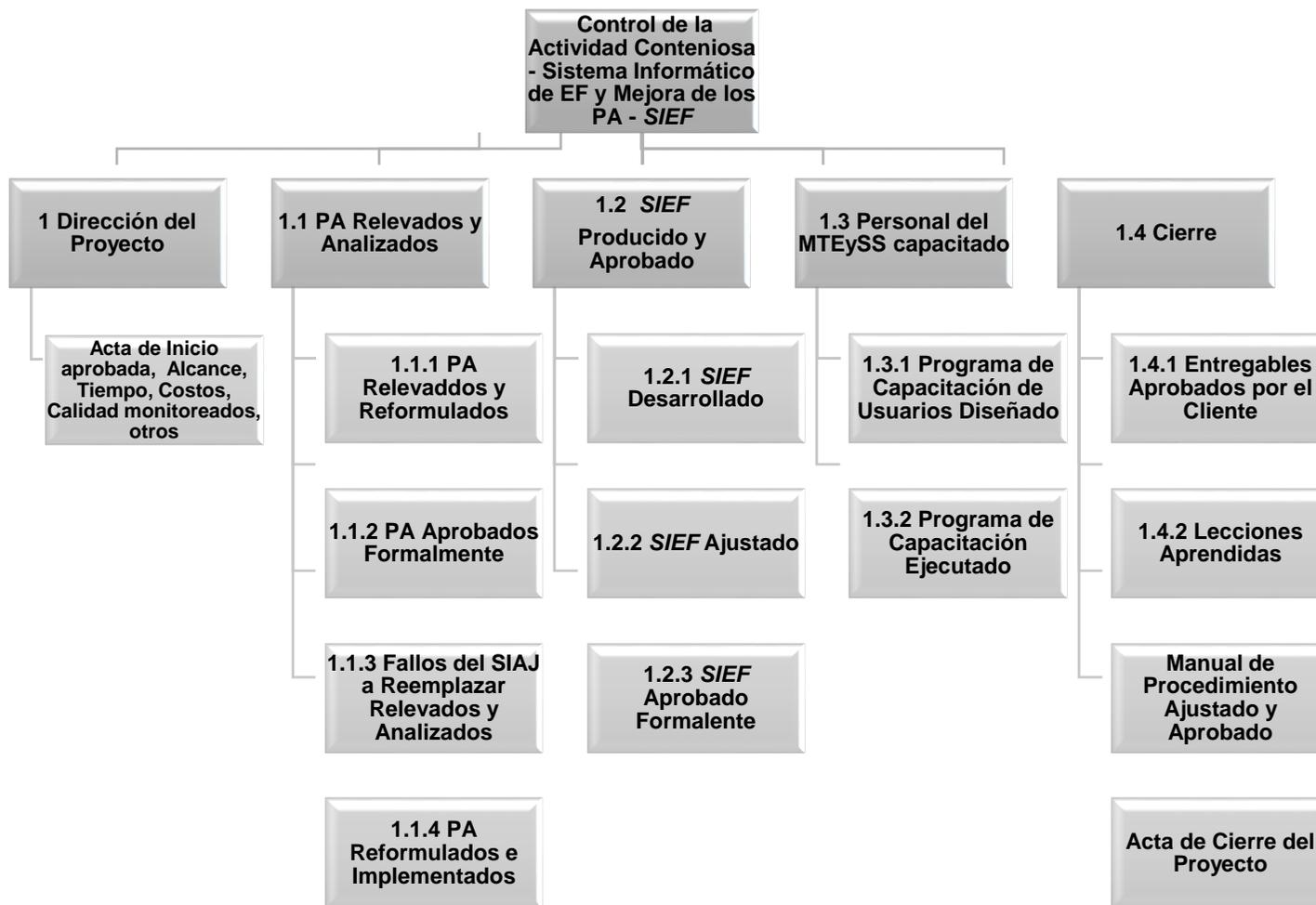
Se difirió la propuesta del proyecto:

<p>Nombre de la persona que presidió reunión</p>	<p>Nombre de la persona que presidió reunión</p>
--	--



ANEXO N° 6 – EDT - SIMPLIFICADA

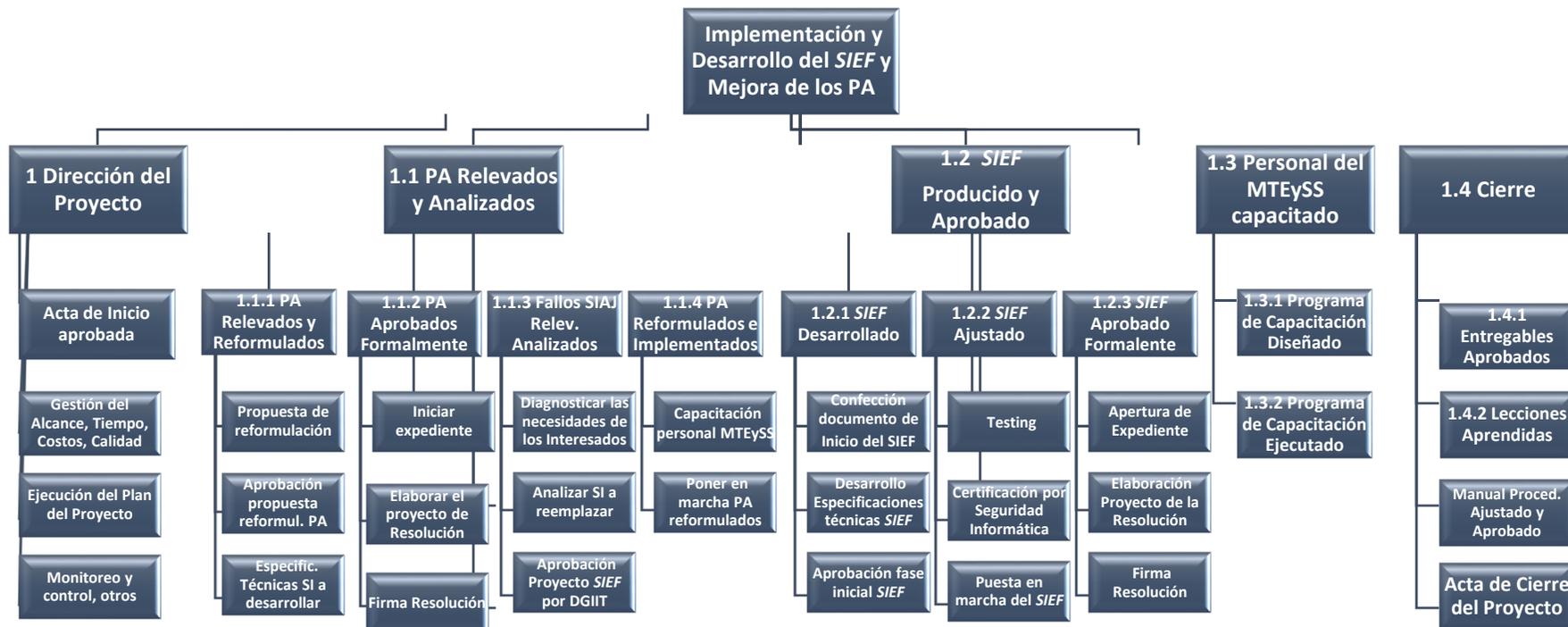
CONTROL DE VERSIONES					
VERSIÓN	REALIZADA	REVISADA	APROBADA	FECHA	MOTIVO
V01	MP	SP	SP	15/09/2016	VERSIÓN ORIGINAL





CONTROL DE VERSIONES					
VERSIÓN	REALIZADA	REVISADA	APROBADA	FECHA	MOTIVO
V01	MP	SP	SP	15/09/2015	VERSIÓN ORIGINAL

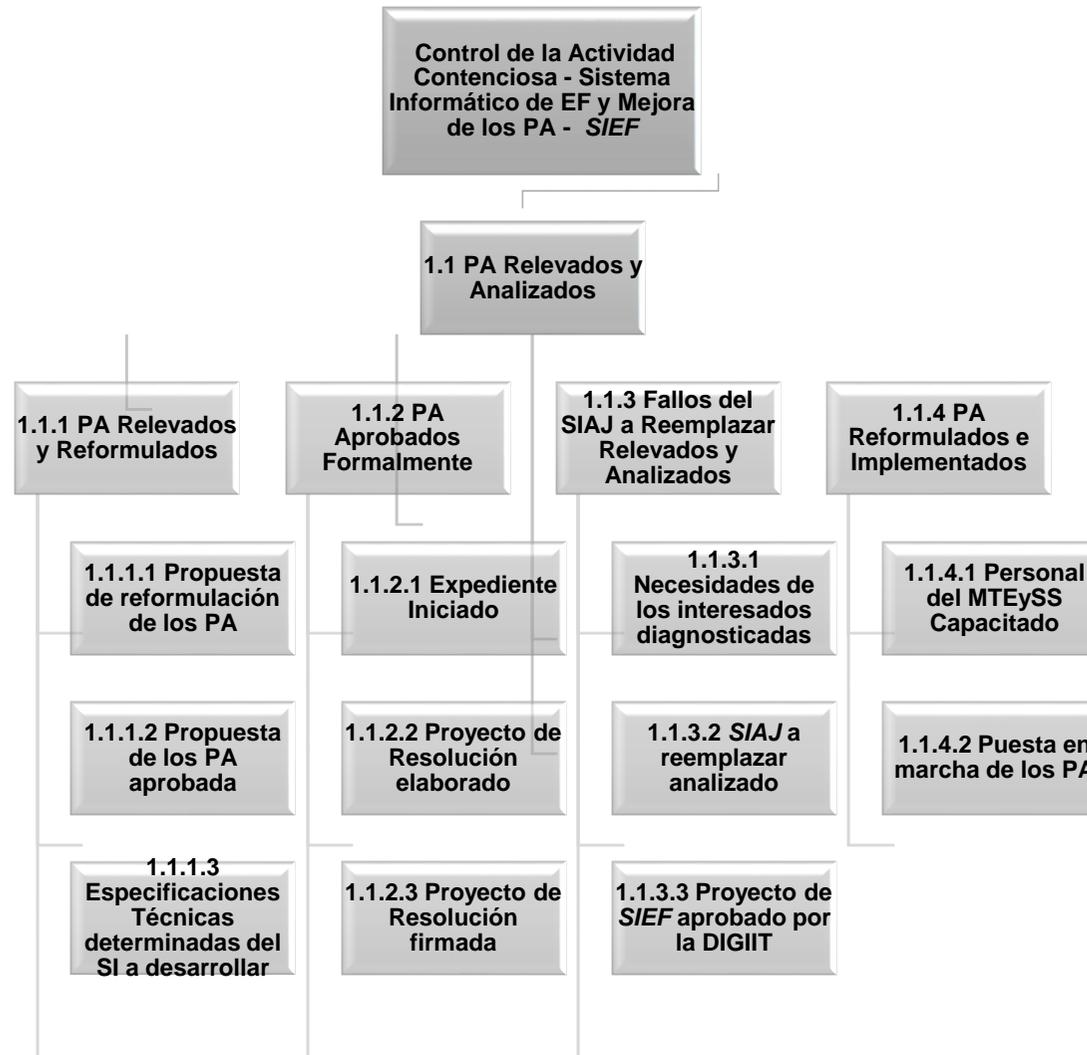
ANEXO N° 7 – EDT COMPLETA





CONTROL DE VERSIONES					
VERSIÓN	REALIZADA	REVISADA	APROBADA	FECHA	MOTIVO
V01	MP	SP	SP	15/09/2015	VERSIÓN ORIGINAL

ANEXO N° 8 - DETALLE EDT
ENTREGABLE 1.1





CONTROL DE VERSIONES					
VERSIÓN	REALIZADA	REVISADA	APROBADA	FECHA	MOTIVO
V01	MP	SP	SP	15/09/2016	VERSIÓN ORIG
ANEXO N° 9 - DICCIONARIO DE LA EDT					
Información Gral de la Actividad		ID 1.1		EDT 1.1#	
Nombre de la Actividad		Relevamiento y Análisis de los PA a EF y del SIAJ 2004			
Descripción		Revisión y análisis de los PA y SIAJ 2004			
1.1.1 Relevar y reformular los PA a las EF y del SIAJ 2004 1.1.2 Aprobar formalmente los PA a las EF 1.1.3 Relevar y analizar fallos del SI a reemplazar 1.1.4 Implementar los procesos asociados reformulados					
Entradas: Resultado del relevamiento y análisis efectuado de los PA a las EF y del SIAJ 2004, con detalles de fallos y el consiguiente análisis del funcionamiento del mismo para el desarrollo de una versión mejorada. Requerimientos específicos del área solicitantes y de los Interesados de directamente relacionados a los PA al SIAJ 2004. Relevamiento de los fallos, defectos y carencias del SIAJ. Propuesta del Proyecto del SIEF a la DGIIT Preparación de capacitación <i>on line</i> de los nuevos PA a las EF					
Salidas: Aprobación formal mediante Resolución de los PA a las EF en base la propuesta de los responsables del relevamiento y análisis luego de receptadas todas las especificaciones formuladas por el analista por AFJ y las necesidades de los interesados. Aprobación formal mediante Resolución del Proyecto del SIEF Puesta en marcha de los PA a las EF.					
Puntos de control: Aprobación de los PA a las EF y del SIAJ En fase de testeo se consideren y registren todos los fallos y defectos detectados para el reajuste del SIEF.					
Persona Responsable – Metodología de la investigación Abogado Senior (DrS)– Relevamiento y análisis de procedimientos Analista Funcional Junior (AFJ) con supervisión AFS – Relevamiento y análisis SI					
Recursos Materiales: Insumos del Área Asuntos Jurídicos y Desarrollo de Sistemas Informáticos					
Contrataciones			Costo estimado: \$ 72.000		
Partida Presupuestaria N°: 11			Aprobación Dir. Gral. Administración: <input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no		
ESTIMACIÓN DE LA ACTIVIDAD					
Duración: 80 días			Costo Final \$ 230.780		
Fecha de Inicio 15/09/15			Fecha de Finalización: 04/01/16		

--



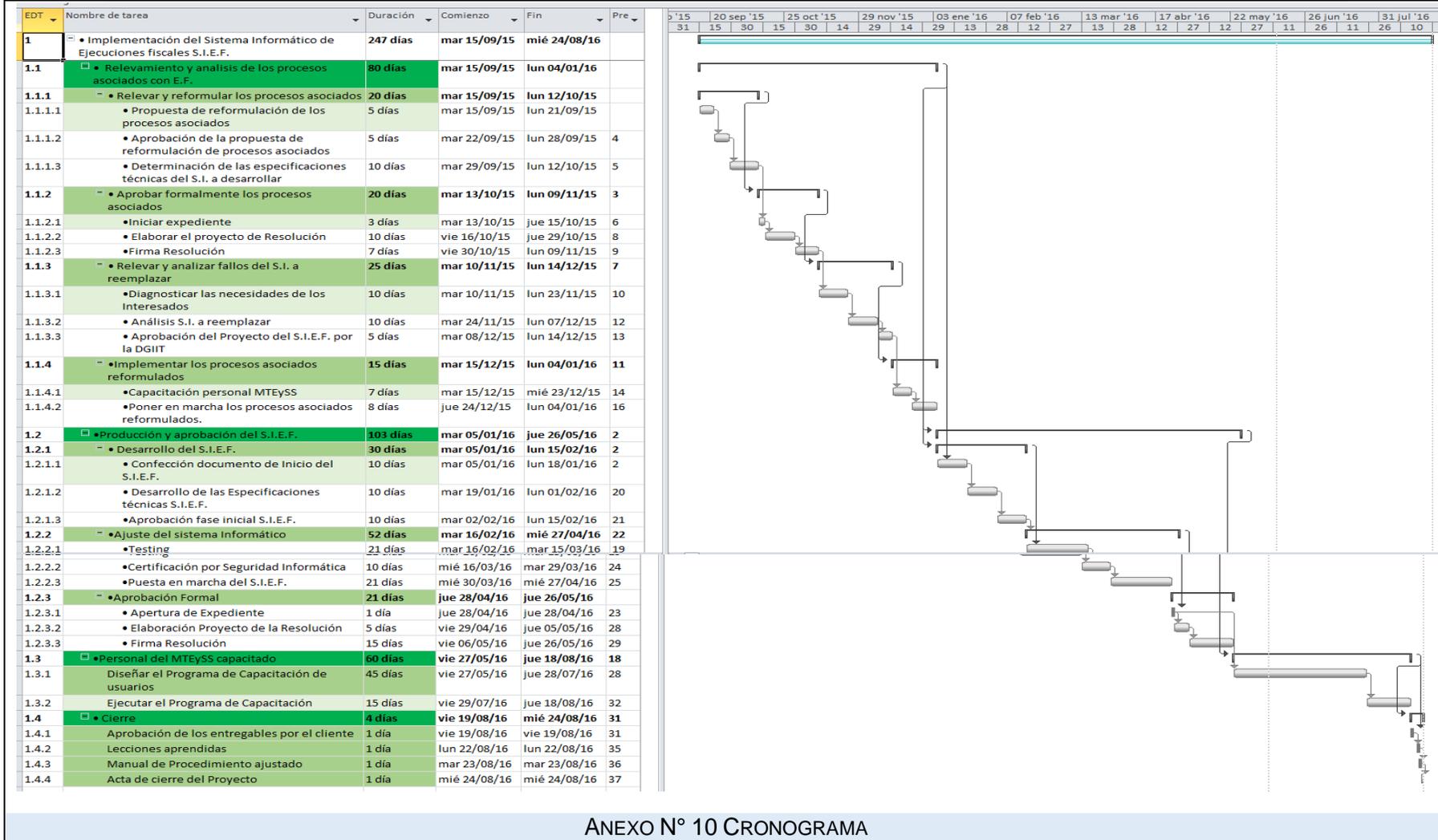
Información Gral de la Actividad	ID 1.2	EDT 1.2#
Nombre de la Actividad	Producción y aprobación del SIEF	
Descripción	Desarrollo del Sistema Informático	
1.2.1 Desarrollo del SIE.F. 1.2.2 Ajuste del sistema Informático 1.2.3 Aprobación Formal		
Entradas: Resultado del relevamiento efectuado del SIAJ 2004, con detalles de fallos y el consiguiente análisis del funcionamiento del mismo para el desarrollo de una versión mejorada. Requerimientos específicos del área solicitantes y de los Interesados de directamente relacionados al Proyecto. Desarrollo del <i>SIEF</i> en basado en los requerimientos precedentes.		
Salidas: Aprobación formal mediante Resolución de Sistema Informático desarrollado (<i>SIEF</i>), luego de receptar todas las especificaciones formuladas y luego de efectuadas las pruebas y ajuste del mismo.		
Puntos de control: En la fase de desarrollo se controle la inclusión de todas las especificaciones del Sistema Informático En fase de testeo se consideren y registren todos los fallos y defectos detectados para el reajuste del <i>SIEF</i> .		
Persona Responsable – Metodología de la investigación – Experto Analista Funcional Senior		
Recursos Materiales: Insumos del Área Desarrollo de Sistemas Informáticos		
Contrataciones	Costo estimado: \$ 92.700	
Partida Presupuestaria Nº 11 Servicios Personales	Aprobación Dir. Gral. Administración: si <input type="checkbox"/> no	
ESTIMACIÓN DE LA ACTIVIDAD		
Duración: 103 días	Costo Final \$ 612.378	
Fecha de Inicio 05/01/2016	Fecha de Finalización: 26/05/2016	
Información Gral de la Actividad	ID 1.3	EDT 1.3#
Nombre de la Actividad	Personal del MTEySS capacitado	
Descripción	Desarrollo y ejecución del Plan de Capacitación	
1.3•Personal del MTEySS capacitado 1.3.1 Diseñar el Programa de Capacitación de usuarios 1.3.2 Ejecutar el Programa de Capacitación		
Entradas: Diseño del Plan de Capacitación del <i>SIEF</i> para usuarios Puesta en marcha del Plan de Capacitación		
Salidas: Plan de Capacitación elaborado Personal del MTEySS / usuarios capacitados		
Puntos de control: Plan de Capacitación Elaborado e ejecución del mismo		



Persona Responsable – Metodología de la investigación – Experto Capacitador en SI Senior		
Recursos Materiales: Insumos del Área Desarrollo de Sistemas Informáticos		
Contrataciones	Costo estimado: \$ 54.000	
Partida Presupuestaria Nº 11 Servicios Personales	Aprobación Dir. Gral. Administración: <input type="checkbox"/> si <input type="checkbox"/> no	
ESTIMACIÓN DE LA ACTIVIDAD		
Duración: 50 días	Costo Final \$ 163.860	
Fecha de Inicio 27/05/2016	Fecha de Finalización: 18/08/2016	
Información Gral. de la Actividad	ID 1.4	EDT 1.4#
Nombre de la Actividad	Cierre	
Descripción	Aprobación de Entregables del Proyecto por Solicitante	
1.4.1 Aprobación de los entregables por el cliente 1.4.2 Lecciones aprendidas 1.4.3 Manual de Procedimiento ajustado 1 día 1.4.4 Acta de cierre del Proyecto 1 día		
Entradas: Puesta en marcha del <i>SIEF</i> Aporte de los miembros de sus registros sobre las Lecciones Aprendidas Revisión del Manual de Procedimientos en la sección PA a las EF Redacción del Proyecto de Acta de Cierre del Proyecto		
Salidas: Implementación del <i>SIEF</i> para los solicitantes y usuarios Redacción final de las Lecciones Aprendidas Aprobación del Manual de Procedimientos en la sección PA a las EF Acta de Cierre suscripta por las autoridades		
Puntos de control: Puesta a disponibilidad del solicitante / usuario del <i>SIEF</i> Conformidad de la autoridad solicitante y del usuario		
Persona Responsable – Metodología de la investigación Director del Proyecto – Dirección de Poyectos - Lecciones Aprendidas		
Recursos Materiales: Insumos del Proyecto		
Contrataciones	Costo estimado: \$ 3.600	
Partida Presupuestaria Nº 11 Servicios Personales	Aprobación Dir. Gral. Administración: si <input type="checkbox"/> no	
ESTIMACIÓN DE LA ACTIVIDAD		
Duración: 4días	Costo Final \$ 14.481	
Fecha de Inicio 19/08/2016	Fecha de Finalización: 24/08/2016	



CONTROL DE VERSIONES					
VERSIÓN	REALIZADA	REVISADA	APROBADA	FECHA	MOTIVO
V01	MP	SP	SP	15/09/2016	VERSIÓN ORIGINAL



ANEXO N° 10 CRONOGRAMA



CONTROL DE VERSIONES						
VERSIÓN	REALIZADA	REVISADA	APROBADA	FECHA	MOTIVO	
V01	MP	SP	SP	15/09/2015	VERSIÓN ORIGINAL	
V02	MP	SP	SP	07/08/2016	CAMBIO LB TIEMPO	

EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Pre	Cronograma									
						015	tri 1, 2016			tri 2, 2016			tri 3, 2016		
						nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago
1	Implementación del Sistema Informático de Ejecuciones fiscales S.I.E.F.	247 días	mar 15/09/15	mié 24/08/16		[Gantt bar]									
1.1	1.2 Relevamiento y analisis de los procesos asociados con E.F.	80 días	mar 15/09/15	lun 04/01/16		[Gantt bar]									
1.2	Producción y aprobación del S.I.E.F.	103 días	mié 20/01/16	vie 10/06/16		[Gantt bar]									
1.2.1	Desarrollo del S.I.E.F.	30 días	mié 20/01/16	mar 01/03/16		[Gantt bar]									
1.2.1.1	Confeción documento de Inicio del S.I.E.F.	10 días	mié 20/01/16	mar 02/02/16	2	[Gantt bar]									
1.2.1.1	Desarrollo de las Especificaciones técnicas S.I.E.F.	10 días	mié 03/02/16	mar 16/02/16	20	[Gantt bar]									
1.2.1.1	Aprobación fase inicial S.I.E.F.	10 días	mié 17/02/16	mar 01/03/16	21	[Gantt bar]									
1.2.2	Ajuste del sistema Informático	52 días	mié 02/03/16	jue 12/05/16	22	[Gantt bar]									
1.2.2.1	Testing	21 días	mié 02/03/16	mié 30/03/16	19	[Gantt bar]									
1.2.2.1	Certificación por Seguridad Informática	10 días	jue 31/03/16	mié 13/04/16	24	[Gantt bar]									
1.2.2.1	Puesta en marcha del S.I.E.F.	21 días	jue 14/04/16	jue 12/05/16	25	[Gantt bar]									
1.2.3	Aprobación Formal	21 días	vie 13/05/16	vie 10/06/16		[Gantt bar]									
1.2.3.1	Apertura de Expediente	1 día	vie 13/05/16	vie 13/05/16	23	[Gantt bar]									
1.2.3.1	Elaboración Proyecto de la Resolución	5 días	lun 16/05/16	vie 20/05/16	28	[Gantt bar]									
1.2.3.1	Firma Resolución	15 días	lun 23/05/16	vie 10/06/16	29	[Gantt bar]									
1.3	Personal del MTEySS capacitado	60 días	lun 16/05/16	vie 05/08/16	23	[Gantt bar]									
1.3.1	Diseñar el Programa de Capacitación de usuarios	45 días	lun 16/05/16	vie 15/07/16	28	[Gantt bar]									
1.3.2	Ejecutar el Programa de Capacitación	15 días	lun 18/07/16	vie 05/08/16	32	[Gantt bar]									
1.4	Cierre	4 días	lun 08/08/16	jue 11/08/16	31	[Gantt bar]									
1.4.1	Aprobación de los entregables por el cliente	1 día	lun 08/08/16	lun 08/08/16	31	[Gantt bar]									
1.4.2	Lecciones aprendidas	1 día	mar 09/08/16	mar 09/08/16	35	[Gantt bar]									
1.4.3	Manual de Procedimiento ajustado	1 día	mié 10/08/16	mié 10/08/16	36	[Gantt bar]									
1.4.4	Acta de cierre del Proyecto	1 día	jue 11/08/16	jue 11/08/16	37	[Gantt bar]									

ANEXO N° 11 CRONOGRAMA - FAST TRACKING



CONTROL DE VERSIONES					
VERSIÓN	REALIZADA	REVISADA	APROBADA	FECHA	MOTIVO
V02	MP	SP	SP	15/09/2015	VERSIÓN ORIGINAL

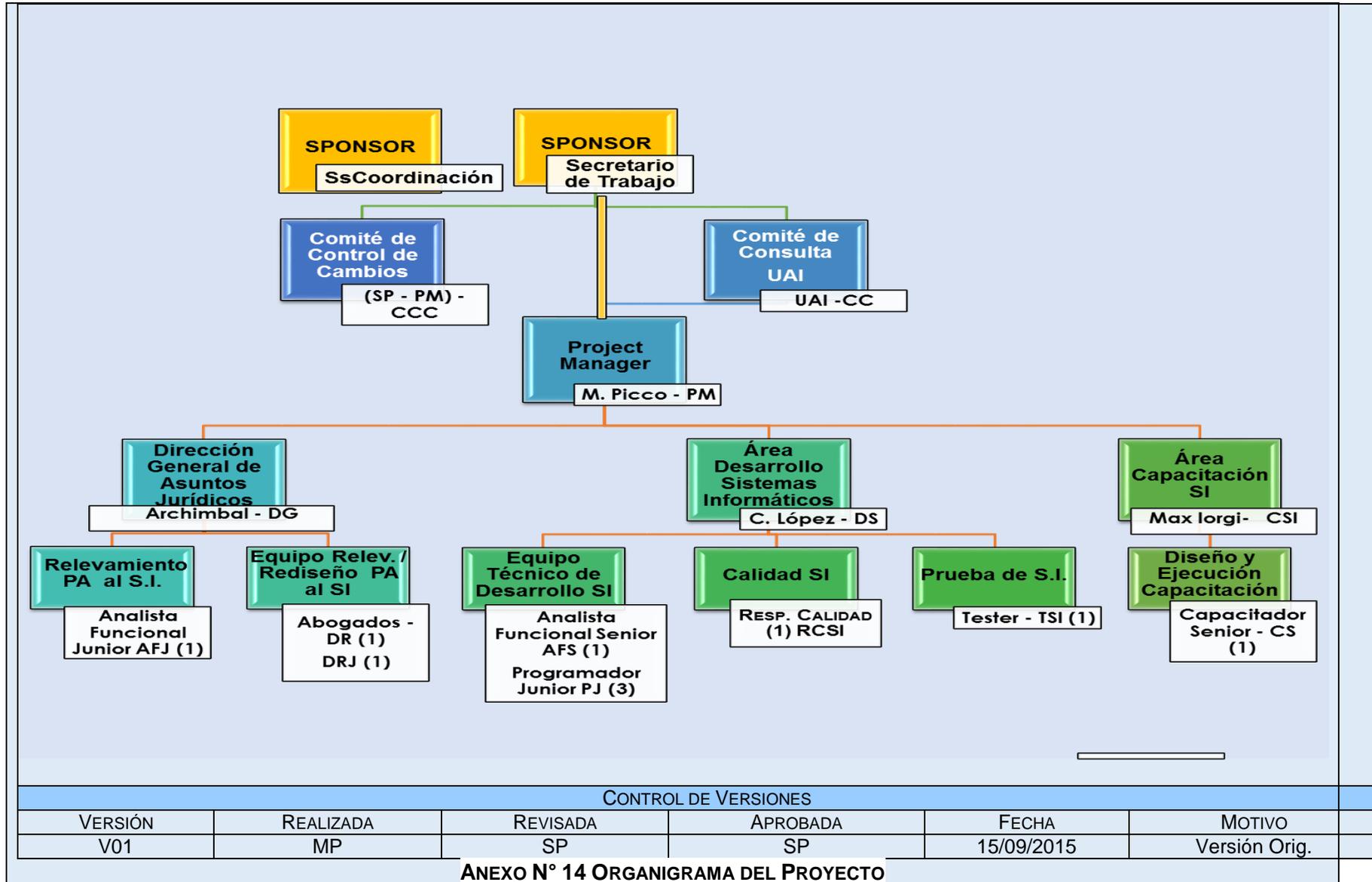
ANEXO N° 12 PRESUPUESTO

ENTREGABLE	ACTIVIDAD	Tipo de Recurso de Personal						Costo X Entregable
		Nombre	Unidades	Escala	Días	Costo Unitario	Gasto total	
1. Acta Inicio	Reunión con Directores CC	MPicco	1	A	10			
	Elaborar Acta de Inicio	MPicco	1	A	10	\$ 1.036,00		
	Revisar y aprobar AI	MPicco	1	A	10			
Subtotal 1					30		\$ 31.080,00	31.080
1.1 Relevamiento y análisis de los PA a las E.F y del SIAJ	1.1.1 Relevar y Reformular PA	DR	1	B	20	\$ 795,00	\$ 15.900	
		DRJ	1	C	20	\$ 495,00	\$ 9.900	25800
	1.1.2 Aprobar formalmente los PA	DR	1	B	20	\$ 795,00	\$ 15.900	
		DRJ	1	C	20	\$ 495,00	\$ 9.900	25800
	1.1.3 Relevar / analizar fallos del SIAJ	AFJ	1	C	25	\$ 495,00	\$ 12.375	12375
	1.1.4 Implementar los PA reformulados	DGAJ - DR	1	B	15	\$ 795,00	\$ 11.925	
PM		1	A	80	\$ 1.036	\$ 82.880	94805	
	Insumos (900\$ x día) 80 días				80	\$ 900,00	\$ 72.000	
Subtotal 1.1							\$ 230.780	230.780
1.2 Producción y aprobación del SIEF	1.2.1 Desarrollo del SI	AFS	1	A	30	\$ 1.036,00	\$ 31.080	
		PS	3	B		\$ 2.385,00	\$ 71.550	
	1.2.2 Ajuste del S.I.	AFS	1	A		\$ 1.036,00	\$ 53.872	102.630
		PROG	3	B	52	\$ 2.385,00	\$ 124.020	
		TESTER	1	C		\$ 495,00	\$ 25.740	
	1.2.3 Aprobación formal del SI	DS			21			\$ 203.632
RCSI		1	A	103	\$ 1.036,00	\$ 106.708		
DS - PM		1	A	103	\$ 1.036,00	\$ 106.708	213.416	
	Insumos (900\$ x día) 103 días				103	\$ 900,00	\$ 92.700	306.116
Subtotal 1.2							\$ 306.116	612.378
1.3 Personal MTEySS capacitado	1.3.1 Diseñar Prog Capacitación	CSI	1	B	45	\$ 795,00	\$ 35.775	35.775
	1.3.2 Ejecutar Prog de capacitación	CSI	1	B	15	\$ 795,00	\$ 11.925	
		PM	1	A	60	\$ 1.036,00	\$ 62.160	74.085
	Insumos (900\$ x día) 60 días				60	\$900	54000	
Subtotal 1.3							\$ 163.860	163.860
1.4 Cierre	1.4.1 Aprobación de los entregables / cliente	SP	1		1			
	1.4.2 Lecciones aprendidas	Equipo	9	Promedio	1	\$ 6.737,00	\$ 6.737	
	1.4.3 Manual de Procedimientos	DGAJ	1		1			
	1.4.4 Acta de cierre	MPicco	1	A	4	\$ 1.036,00	\$ 4.144	
	Insumos (900\$ x día) 4 días				4	\$ 900,00	\$ 3.600	
Subtotal 1.4							\$ 14.481	14.481
PROYECTO								1.052.579
Reserva Cont.	R001 - R002							212.985
LB de Costos								1.265.564
Reserva Ger.								319.478
PRESUPUESTO								1.585.042
PROYECTO								1.052.579
Reserva Cont.	R001 - R002							212.985
LB de Costos								1.265.564
Reserva Ger.								240.457
PRESUPUESTO								1.506.021



ANEXO 13 - REAJUSTE DEL PRESUPUESTO INICIAL					
CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Realizada	Revisada	Aprobada	Fecha	Motivo
V02	MP	SP	SP	07/01/2016	Modif. Presupuesto
Presupuesto Inicial					
PROYECTO					1.052.579
Reserva Contingencia			R001 - R002		212.985
Línea base de Costos					1.265.564
Reserva Gerencia					240.457
PRESUPUESTO					1.506.021

Presupuesto Reajustado		
PROYECTO		1.182.231
Reserva Contingencia		83.333
Línea base de Costos		1.265.564
Reserva Gerencia		240.457
PRESUPUESTO		1.506.021



CONTROL DE VERSIONES

VERSIÓN	REALIZADA	REVISADA	APROBADA	FECHA	MOTIVO
V01	MP	SP	SP	15/09/2015	Versión Orig.

ANEXO N° 14 ORGANIGRAMA DEL PROYECTO



CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Realizada	Revisada	Aprobada	Fecha	Motivo
V01	MP	SP	SP	15/09/2015	Versión Original

ANEXO N° 15 – MATRIZ DE LAS COMUNICACIONES

INVOLUCRADOS GRUPO INV.	TIPO DE INFORMACIÓN	FINALIDAD	FRECUENCIA	FORMATO	PRODUCTOR	DOC. FUENTE	DOCUMENTO RESULTANTE
Sponsors	Avances, variaciones, y estado general del Alcance, presupuesto, cronograma, controles de cambio, issues críticos	Monitoreo y control	Mensualmente	Informes de avance Reuniones de seguimiento o Email	Director del Proyecto	Informes de avance Minutas de reunión	Minutas Action Items Decisiones
Director de Proyecto	Avances, variaciones y estado general sobre alcance, presupuesto, cronograma, controles de cambio, issues críticos	Preparación de informes de avance	Semanalmente	Estado de actividades Lista actualizada de action items Controles de cambio Riesgos	Líderes de equipo	Minutas	Informes de avance Controles de Cambio Lista de Action Items Cronograma actualizado
Líderes de Equipo	Funcional y Técnico: Estado actividades Riesgos, Issues Pruebas, Controles de Cambio	Planificación Monitoreo y control	Diariamente o por demanda	Email	Equipos	Minutas Emails	Insumos para los informes semanales de avance
Entre los integrantes del equipo del Proyecto	Issues funcionales y técnicos que afecten todos los equipos	Planificación control Análisis de impacto	Semanalmente	Minutas Cronograma actualizado	Gerentes de Proyecto Miembros de equipos	Minutas Emails	Insumos para los informes semanales de avance



Control de Versiones												
Versión	Realizada	Revisada	Aprobada	Fecha	Motivo							
V01	MP	SP	SP	15/09/2015	Versión Original							
Anexo N° 11 Identificación de Riesgos - Análisis												
Descripción	Código	Causa	Trigger	Entregables Afectados	Objetivo Afectado	Probabilidad	Impacto	Valor	Nivel	Probabilidad Impacto	Categoría	Tipo
CAMBIO DE AUTORIDADES	R001	Elecciones Presidenciales	Disminución de Interés en el Proyecto	1.1 Inicio	ALCANCE	MUY ALTA	ALTO	5	4	20	Externo	MUY ALTO
CAMBIO DE PRIORIDAD DE PROYECTOS	R002	Decisión Política	Desafectar Recursos	1.2 Relevamiento y Análisis de Procesos Asociados 1.3 Producción y Aprobación del SIEF 1.4 Personal de MT Capacitado	TIEMPO Y COSTO	ALTA	ALTO	4	4	16	Externo	ALTO
DIFICULTAD PARA CONTRATAR PERSONAL ESPECIALIZADO EN PROCESOS Y SISTEMAS	R003	Alta Demanda en Mercado de Trabajo	Atraso en la Fase de Ejecución	1.3 Producción y Aprobación del SIEF	TIEMPO	MEDIA	ALTO	3	4	12	Interno	ALTO
FALTA DE RRHH DISPONIBLES	R004	Cambio de Prioridad del Proyecto	Contratar Personal Externo a la Organización	1.2 Relevamiento y Análisis de Procesos Asociados 1.3 Producción y Aprobación del SIEF 1.4 Personal de MT Capacitado	TIEMPO Y COSTO	MEDIA	MEDIO	3	3	9	Interno	MEDIO
CAMBIO DE ESTRUCTURA	R005	Cambio de Autoridades	Redistribución Funcional del MTEySS	1.2 Relevamiento y Análisis de Procesos Asociados	ALCANCE	BAJA	MEDIO	2	3	6	Externo	MEDIO
CAMBIO DE MARCO NORMATIVO	R006	Cambio de Políticas Públicas	Derogación o modificación del Régimen SIDTySS	1.1 Inicio	ALCANCE	MUY BAJA	MEDIO	1	3	3	Externo	BAJO
FALLO DEL SISTEMA	R007	Falta de RRHH Técnico Especializado	Atraso en la Fase Final	1.4 Personal del MT Capacitado 1.5 Cierre	CALIDAD Y TIEMPO	MUY BAJA	BAJA	1	2	2	Técnico	MUY BAJO
						GRAVEDAD (IMPACTO)						
						MUY BAJO 1	BAJO 2	MEDIO 3	ALTO 4	MUY ALTO 5		
APARICIÓN (probabilidad)						MUY ALTA 5	ALTA 4	MEDIA 3	BAJA 2	MUY BAJA 1		
						5	10	15	20	25		
						4	8	12	16	20		
						3	6	9	12	15		
						2	4	6	8	12		
						1	2	3	4	5		



Control de Versiones														
Versión		Realización			Revisada		Aprobada		Fecha		Motivo			
V01		MP			SP		SP		15/09/2015		Versión Original			
ANEXO N° 17 – PLAN DE RESPUESTA A RIESGOS														
Cód..	Amenaza / Oportunidad	Descripción del Riesgo	Causa Raíz	Trigger	Entregables Afectados	Prob. x Impacto	Cat.	Tipo	Responsable	Plan	Tipo	Resp	Fecha	Plan de Contingencia
R001	AMENAZA / OPORTUNIDAD	CAMBIO DE AUTORIDADES	Elección Presidencial	Disminución de Interés en el Proyecto	Proyecto Completo	20	Externo	MUY ALTO	SP	Modificar el plan del proyecto para mitigar el R. Desarrollar estrategia y asignar recursos a la misma	Plan agresivo de <i>Buy In</i> . Concientización equipo del proyecto. Negociación nuevas autoridades, nueva <i>Kick off</i> , interactuar nuevos interesados, registrar necesidades. Solicitar juicio de expertos del CC para desarrollo nueva estrategia.	SP	15/12/15	Res. Conting. Relanzamiento del Proyecto.
R002	AMENAZA	CAMBIO DE PRIORIDAD DE PROYECTOS	Decisión Política	Desafectar Recursos	1.1 Relev. /Análisis de Procesos Asociados 1.2 Prod /Aprob SIEF 1.3 Personal MT Capacitado	16	Externo	ALTO	PM	Modificar Plan Proyecto mitigar el R. Desarrollar estrategia y asignar / reasignar recursos. <i>Fall back Plan</i> RRHH	Asignación de recursos para afrontar cualquier tipo de cambio en el alcance del proyecto	PM	01/01/16	Res. Conting. mayores costos y <i>Fall back plan</i> R003 y R004 en materia de RRHH
R003	AMENAZA	DIFICULTAD PARA CONTRATAR PERSONAL ESPECIALIZ. PA y SI	Alta Demanda Mercado Trabajo	Atraso en la Fase Ejecución	1.2 Producción y Aprobación del SIEF	12	Interno	ALTO	DS	Modificar Plan Proyecto mitigar el R. Desarrollar estrategia y asignar recursos	Efectuar un sondeo de mercado y generar listas de posibles de postulantes para los puestos clave	PM	01/09/15	Res. Conting. mayores costos que ello implicaría
R004	AMENAZA	FALTA DE RRHH DISPONIBLES	Cambio de Prioridad del Proyo	Contratar Personal Externo	1.1 Relev. /Análisis de Procesos Asociados 1.2 Prod /Aprob SIEF 1.3 Personal MT Capacitado	9	Interno	MEDIO	PM	Mitigar el R o desarrollar un plan de contingencia	Efectuar la reserva de contingencia necesaria para mitigar el riesgo	SP	01/09/15	Res. Conting. afrontar los mayores costos que ello implicaría
R005	AMENAZA	CAMBIO DE ESTRUCTURA	Cambio Autoridad	Redistrib. Funcional	1.1 Relevamiento y Análisis de Procesos Asociados	6	Externo	MEDIO	SP	Aceptar desarrollar plan conting.adaptación nueva estructura	Incorporar criterios de flexibilidad en el equipo preparación cambios circuito analizado	AFJ - DR	01/01/2016	Adaptación del Alcance a las nuevas estructuras
R006	AMENAZA	CAMBIO DE MARCO NORMATIVO EN EL CORTO PLAZO	Cambio de Políticas Públicas	Deroga o modif. Régimen SIDTySS	Proyecto Completo	3	Externo	BAJO	SP	Monitorear -producir respuesta Ad Hoc. Se convive con R	Adaptar el proyecto a las nuevas exigencias	SP - PM	01/01/2016	Adaptación del Alcance a las nuevas normas
R007	AMENAZA / OPORTUNIDAD	FALLO DEL SISTEMA	Falta de RRHH Técnico Espec..	Atraso en la Fase Final	1.2 Producción y Aprobación del SIEF 1.3 Personal MT Capacitado.4 Cierre	2	Técnico	MUY BAJO	DS	Monitorear - producir respuesta Ad Hoc. Se convive con R	Monitoreo constante producto - resolver fallo técnico advertido	APS	Junio - Julio	Reforzar monitoreo en la etapa final del producto



CONTROL DE VERSIONES												
Versión	Realizada	Revisada	Aprobada	Fecha	Motivo							
V01	MP	SP	SP	07/01/2016	Modif. Costo Proyecto							
ANEXO 18 REPRIORIZACIÓN DE RIESGOS												
Descripción del Riesgo	Código del Riesgo	Causa	Trigger	Entregables Afectados	Objetivo Afectado	Probabilidad	Impacto	Valor del Riesgo	Nivel de Riesgo	Probabilidad x Impacto	Categoría	Tipo de Riesgo
FALTA DE RRHH DISPONIBLES	R004	Cambio de Prioridad del Proyecto	Contratar Personal Externo a la Organización	1.1 Relevamiento y Análisis de PA 1.2 Producción y Aprobación del SIEF 1.3 Personal de MT Capacitado	TIEMPO Y COSTO	MEDIA	MEDIO	3	3	9	Interno	MEDIO
CAMBIO DE ESTRUCTURA	R005	Cambio de Autoridades	Redistribución Funcional del MTEySS	1.1 Relevamiento y Análisis de PA	ALCANCE	BAJA	MEDIO	2	3	6	Externo	MEDIO
CAMBIO DE MARCO NORMATIVO	R006	Cambio de Políticas Públicas	Derogación o modificación del Régimen SIDTySS	Proyecto Completo	ALCANCE	MUY BAJA	MEDIO	1	3	3	Externo	BAJO
FALLO DEL SISTEMA	R007	Falta de RRHH Técnico Especializado	Atraso en la Fase Final	1.3 Personal del MT Capacitado 1.4 Cierre	CALIDAD Y TIEMPO	MUY BAJA	BAJA	1	2	2	Técnico	MUY BAJO



CONTROL DE VERSIONES					
VERSIÓN	REALIZADA	REVISADA	APROBADA	FECHA	MOTIVO
V01	MP	SP	SP	15/09/15	ORIGINAL
ANEXO Nº 19 -					
SOLICITUD DE CAMBIO Nº4					
Información Gral. De la Actividad			ID: 1.3	EDT. 1.3	
Nombre de la Actividad			Diseño y Ejecución del Plan de Capacitación del <i>SIEF</i>		
Fecha 20/01/16		Estatus: Aprobada		Comité de Cambios	
Solicitud:			PM		
Concepto			Adelantamiento de la Fase 1.3		
Descripción Se solicitó la modificación del cronograma, con fecha de inicio original 27/05/16 al 08/08/16, mediante la técnica de Fast Tracking, como consecuencia del retraso experimentado en la Fase 1.2 por la necesidad de contratar el reemplazo del AFS desafectado al proyecto.					
Justificación de la Solicitud Necesidad de finalizar el proyecto dentro de la línea base del tiempo para revertir los excesivos plazos de inicio de la EF y evitar la prescripción de los Certificados de Deuda					
Impacto en el Programa Finalización Anticipada del Proyecto			Costo Aproximado		
Partida Presupuestaria Afectada Nº			Aprobación del DGA		
Aprobación del Director del Proyecto			Aprobación del Solicitante		
Fecha de Inicio 16/05/16			Fecha Finalización 05/08/16		



CONTROL DE VERSIONES					
VERSIÓN	REALIZADA	REVISADA	APROBADA	FECHA	MOTIVO
V04	MP	SP	SP	07/08/2016	Cambios
ANEXO Nº 20 – REGISTRO DE CAMBIOS					
ORDEN	FECHA	CAUSA	SOLICITANTE	IMPACTO	ACCIONES
SC Nº 1	15/12/15	Respuesta al Riesgo 001 – Cambio de Autoridades: solicitar aprobación de mayores costos por Relanzamiento del Proyecto – Autorización de uso de la Reserva de Contingencia. Fase 1.1	Director Proyecto	El costo del proyecto \$ 45.000	a) Llevar adelante tratativas con las nuevas autoridades para la continuación del Proyecto; b) Relanzamiento del Proyecto; c) Re-jerarquización de Riesgos
SC Nº 2	05/01/16	Respuesta al Riesgo 002 – Desafectación de Recursos por cambio de prioridad del Proyecto. Analista Funcional Senior (AFS) <i>SIEF</i> afectado al Proyecto GEDO – Gestión Documental Electrónica impulsado por el Ministerio de Modernización e Innovación Tecnológica - Autorización de uso de la Reserva de Contingencia. Fase 1.2 , según Plan de Contingencia (<i>Fall Back Plan</i>)	Director Proyecto	Costo del Proyecto \$84.652 (AFS original pertenece a la planta permanente del MTEySS)	a) Contratación de un AFS en reemplazo del desafectado; b) Se recurrió a la lista de posibles postulantes a la vacante a ser cubierta mediante un contrato Asistencia Técnica
SC Nº 3	06/01/16	Respuesta al ISSUE IS001 : Como consecuencia de la contratación de un AFS de reemplazo se retrasó el inicio de la Fase 1.2 Producción y Aprobación <i>SIEF</i>	Director Proyecto	Línea Base de Tiempo Retraso 15 días Fase 1.2	a) Adelanto de la Fase 1.3 (fecha de inicio original 27/05/16) al 08/08/16 , mediante el empleo de la Técnica Fast Track
SC Nº 4	05/08/16	Respuesta al ISSUE IS002 : Al efectuar el adelantamiento de la Fase 1.3 se produce adelanto en fecha finalización del Proyecto, por lo que las actividades de capacitación caen en el medio de la feria judicial FINALIZACIÓN ANTICIPADA PROYECTO	Cliente / Usuario	Línea Base del Tiempo - Adelanto fin proyecto 13 días	Cambio de fecha de finalización Proyecto (original 24/08/16) nueva 11/08/16 , por lo que consensuó que la capacitación remota por medio de tutorials, se encuentre disponible en la plataforma hasta el fin del proyecto



CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Realizada	Revisada	Aprobada	Fecha	Motivo
V01	MP	SP	SP	05/08/2016	Original
ANEXO N° 21 - INFORME DE AUDITORÍA DE CALIDAD					
Nombre del Proyecto			Fase del Proyecto		
SIEF			Entregable 1.3		
Fecha de Auditoría			Código de Auditoría		
10/06/2016			AUD003		
Líder de Auditoría			Equipo de Auditoría		
Julio Nefa			Lourdes Palma		
OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA					
Verificar Estado del Proyecto					
Evaluar los resultados obtenidos luego de aplica los cambios aprobados por el Comité de control de cambios					
Resultados de la Auditoría					
Tema Auditado	Evaluación		Comentario		
Estado del Proyecto	El cronograma del Proyecto fue modificado mediante el empleo de la Técnica de Fast Track, acortando el plazo en 13 días.		El adelantamiento del inicio de la Fase 1.3 se aprobó como forma de mitigar el pobre desempeño del cronograma durante la Fase 1.2		
Implantación de los cambios aprobados	El resultado de la implantación de los cambios aprobados ha sido aceptado.		El Área Capacitación se abocó exclusivamente al diseño y ejecución del Plan de capacitación sin ningún tipo de inconveniente.		
Evaluación General					
La gestión del Proyecto se realiza de acuerdo a lo planificado					
Acciones Recomendadas					
Ninguna					
Comentarios Adicionales de Auditoría					
El usuario aceptó los cambios, pero hace la salvedad debido a que las actividades de capacitación se adelantan, no garantiza que los Letrados CAE la completen en un 100% dado que se impartirán en medio de la feria judicial, por lo que debería contemplarse un nuevo curso para aquéllos que no puedan completar la actividad por las razones y expuestas					
Se adjunta material adicional	SI		NO		
Nombres de los Adjuntos					



CONTROL DE VERSIONES					
VERSIÓN	REALIZADA	REVISADA	APROBADA	MOTIVO	FECHA
V03	MP	SP	SP	DESEMPEÑO DEL PROYECTO	15/08/2016
ANEXO N° 22 – REPORTE DE PROGRESO Y FINAL DEL PROYECTO					
	Presupuesto Total	\$1.506.021			
	Presupuesto del Proyecto	\$ 1.052.579			
	Línea Base del Proyecto	EDT + 247d + 1.052.579			
	Línea Base del Alcance	Diccionario de la EDT			
	Línea Base del Tiempo	247 días			
	Línea Base de Costo	\$1.265.564			
1. Situación del Alcance					
		Fórmula	Control I	Control II	Control III
Fechas			15/09/2015 04/01/2016	05/01/2016 26/05/2016	27/05/2016 24/08/2016
Indicador	% Avance Real	EV / BAC	0,18	0,41	0,14
	% Avance Planificado	PV / BAC	0,18	0,48	0,14
2. Eficiencia del Cronograma					
Indicador	SV (Variación del Cronograma)	EV - PV	0	15d	-13d
	SPI (Índice de Rendimiento del Cronograma)	EV / PV	1	1,14	0,79
3. Eficiencia del Costo					
Indicador	CV (variación del costo)	EV - AC	\$-45.000	\$-170.434,92	32.101,38
	CPI (Índice de desempeño del costo)	EV / AC	0,8	0,7	1,1



ANEXO 23 – CÁLCULOS COMPLEMENTARIOS DEL REPORTE			
Cronograma	Control I	Control II	Control III
PV	80d	103d	64d
EV	80d (100%)	118 (103+15)	51 (64-13)
SV (EV-PV)	0	118-103=15d	64-51=13
BAC	247		
SPI (EV/PV)	1	1,14 (118/103)	0,79 (51/64)
Costos	Control I	Control II	Control III
PV	230.780	612.378	178.341
EV	230.780 (100%)	526.645,08 (86%)	203.308,74 (114%)
AC	275.780 (119%)	697.030 (114%)	171.207,36 (96%)
BAC	1.265.564		
CV			
CPI	0,8	0,7	1,1
EAC (EV/AC)	-45.000	-170.434,92	32.101,38



CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Realizada	Revisada	Aprobada	Fecha	Motivo
V01	MP	SP	SP	08/08/2016	Versión Original
Nombre del Proyecto			Control de la Actividad Contenciosa – Sistema Informático de Ejecuciones Fiscales y Mejora de Procesos Asociados		
Sigla			SIEF		
Sponsor			Secretario de Trabajo – Subsecretario de Coordinación		
Cliente/ Usuario			MTEySS / Dirección General de Asuntos Jurídicos		
ANEXO N° 24 DECLARACIÓN DE LA ACEPTACIÓN FORMAL					
<p>Por la presente, se deja entera constancia de que el presente proyecto “Control de la Actividad Contenciosa – Sistema Informático de Ejecuciones Fiscales y Mejora de Procesos Asociados, el cliente MTEySS, por conducto de la DGAJ y el Área Desarrollo de Sistemas, han realizado una revisión de los entregables comprometidos en el Acta suscripta entre las partes para la ejecución de la fase definición del Proyecto, obteniendo como conclusión que el prestador da por concluido y el MTEySS – DGAJ, por aceptado todo compromiso asumido entre las partes para la ejecución de la fase de elaboración de este proyecto, incluyendo la aprobación de los siguientes entregables</p>					
1.0 Gestión del Proyecto					
1.1 Inicio					
1.1.1 Acta de Inicio					
1.1.2 Lista de Interesados por Rol General					
1.1.3 Registro de Interesados					
1.2 Planificación					
1.2.1 Plan de Gestión del Proyecto					
1.2.2 Cronograma base					
1.2.3 Acta de Declaración del Alcance del Proyecto					
1.2.4 Matriz de Riesgos					
1.2.5 Plan de Capacitación					
1.3 Ejecución					
1.3.1 Registro de Control de Cambios					
1.3.2 Reporte de Progreso					
1.3.3 Ejecución de la Capacitación					
1.4 Control					
1.4.1 Reporte de Performance Final					
1.4.2 Informe de Auditoría de Calidad					
1.5 Cierre					
1.5.1 Registro de Aceptación					
1.5.2 Reporte de Cierre de Proyecto					
2.0 Procesos Asociados					
2.1 Reformulados, Implementados y Mejorados					



2.2 Manual de Procedimientos Reajustado y Aprobado	
3.0 SIEF Producido y aprobado	
3.1 Instalación de SI Desarrollo (Preliminar)	
3.2 Estrategia de Pruebas	
3.3 Instalación Ambiente Desarrollo (Definitivo)	
3.4 Instalación Ambiente Pruebas de Integración	
3.5 Instalación Ambiente Pruebas de Aceptación del Usuario	
3.6 Instalación Ambiente de Producción	
3.7 Descripción de la Arquitectura del SI	
3.8 Requerimientos Técnicos del SI	
3.9 Diseño Funcional – Sistema aleatorio de distribución de causas	
3.10 Diseño Técnico	
3.11 Resultado Configuración	
3.12 Scripts de Pruebas	
3.13 Pruebas de Integración	
3.14 Pruebas de aceptación del Usuario	
El proyecto fue iniciado el 15/09/2015 y finalizado el 11/08/2016	
OBSERVACIONES ADICIONALES	
<p>El Acta de Inicio del proyecto se encuentra suscripta por las autoridades superiores predecesoras en calidad de Sponsors, las que a partir del 15/12/2015 cesaron en sus funciones, por lo que la documentación producida con posterioridad a esa fecha se halla aprobada por las nuevas autoridades.</p> <p>En la planificación del proyecto la fecha de término indicaba 13 días antes de lo que figura en la presente Acta, sin perjuicio de ello se inició una Solicitud de Cambio IS004, la que oportunamente aprobada por el Comité de Cambios, por lo que se dio una Finalización Anticipada de Proyecto</p>	
ACEPTADO POR	
M. Picco	08/08/2016
E. Sabor	08/08/2016
S. Ricardez	08/08/2016
L. Archimbal	08/08/2016
Distribuido y Aceptado	
C. López	08/08/2016



CONTROL DE VERSIONES				
Versión	Realizada	Aprobada	Fecha	Motivo
V01	MP	SP	11/08/2016	
ANEXO N° 25 - REPORTE DE CIERRE DEL PROYECTO				
Proyecto:	Control de la Actividad Contenciosa – Sistema Informático de Ejecuciones Fiscales y Mejora de Procesos Asociados			
Código:	P03SI-EF			
Entidad Ejecutora:	Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social			
Director del Proyecto:	María Picco			
Fecha Inicio:	15/09/2015	Fecha Fin:	11/08/2016	
DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO				
Con este proyecto se pretende desarrollar e implementar un nuevo sistema informático en reemplazo del SIAJ y la mejora procesos asociados a las ejecuciones fiscales para uso de los letrados CAE del MYEySS, el que bien administrado, reducirá los plazos de inicio y fomentará la transparencia de las operaciones. Este proyecto de \$ 1.182.223 es el primer paso para responder a las necesidades de corto plazo para la reconfiguración del sistema de control de la actividad contenciosa y sienta las bases para el apoyo a largo plazo a la digitalización de los procesos de apoyo de las actividades centrales del MTEySS.				
OBJETIVOS DEL PROYECTO	CRITERIO DE ÉXITO	RESULTADOS	VARIACIÓN	
Alcance				
Cumplir con los entregables: 1.1 PA relevados, analizados, reformulados y aprobados	Finalización de las actividades previstas para relevar, analizar y reformular los PA relevados, en el tiempo estimado	Se obtuvo el resultado esperado: se aprobaron los PA reformulados	Se cumplió cabalmente la meta establecida de los PA reformulados y aprobados	
1.2. SIEF desarrollado, testeado, aprobado e implementado	Cumplir con las especificaciones funcionales y técnicas requeridas por usuario / cliente en los tiempos establecidos	Se lograron los resultados técnico - funcionales esperados, pero excediendo el plazo en 15 días	Se logró alcanzar el criterio de éxito gracias al buen trabajo y el compromiso asumido de los desarrolladores y al apoyo del resto del Equipo del Proyecto	
1.3 Plan de capacitación diseñado y ejecutado	80% de los Letrados CAE y un 90% del personal administrativo de apoyo han participado del curso de capacitación	75% de los Letrados CAE y el 90% del personal administrativo recibió el curso de capacitación	No se llegó a la meta establecida con respecto a los Letrados CAE, esto se debió a al adelanto de la actividad en 13 días, se superpuso con una de las semanas de la feria judicial	



Tiempo			
Concluir el Producto en los siguientes plazos: 1.1 PA relevados, analizados, reformulados y aprobados (80 días)	Realizar las tareas y actividades necesarias para completar el trabajo estipulado en el plazo de 80 días	Se alcanzó la meta esperada en tiempo propio	No se observó variación del cronograma planificado
1.2 SIEF desarrollado, testeado, aprobado e implementado (103 días)	Completar los trabajos estimados en el plazo de 103 días	Se completaron las actividades del entregable 1.2 en 118 días, fuera del plazo previsto (04/01/2016) por ocurrencia del R002 - Desafectación de Recursos	Se observó variación en el cronograma previsto: las actividades se retrasaron 15 días (19/01/2016), debido al proceso de reemplazo del AFS desafectado del Proyecto y la contratación de uno nuevo (contrato de Asistencia Técnica)
1.3 Plan de capacitación diseñado y ejecutado (60 días)	Fin de las actividades de capacitación el 18/08/2016	Se obtuvo el resultado esperado, pero anticipadamente (05/08/2016)	Se realizaron las tareas de capacitación anticipadamente, por el empleo de la técnica de Fast Track (por el tiempo máximo de holgura que permitió la actividad precedente)
Costo			
Cumplir con el Presupuesto estimado del Proyecto \$ 1.506.021	Cumplir con el Presupuesto asignado, con una variación no mayor al 10% del proyecto (\$1.052.579)	El costo final del proyecto fue la cifra estimada, pero se observó una variación del 12,3% del proyecto (\$1.182.231)	El costo del proyecto resultó mayor al planeado, es decir un 2,3% por utilizarse fondos de la reserva de contingencia (ocurrencia R001 y R002), no afectando a la Línea Base del Costo
Calidad			
Comprobar el éxito del proyecto a través de evaluaciones y auditorias.	Resultados satisfactorios en por lo menos 85% de los procesos evaluados y en un 90% de los productos entregables	Las evaluaciones y auditorias reflejaron resultados satisfactorios en 90% de los casos	Si bien el rendimiento del Proyecto en materia de calidad resulta satisfactorio, actualmente se trabaja en la mejora de los resultados en lo relativo al planeamiento, por no



			haber previsto que la capacitación para Letrados CAE se programó muy sobre la feria judicial
BENEFICIOS Y/O IMPACTOS DEL PROYECTO EN:			
Eficiencia y Transparencia en la Gestión de la Actividad Contenciosa del MTEySS	<p>El proyecto proporcionó una mayor capacidad operativa de los sectores que gestionan causas judiciales. Invertir en este tipo de tecnología ofrece los medios necesarios para promover la mejora del rendimiento y reducir el plazo de inicio de las Ejecuciones Fiscales.</p> <p>Asimismo, con la implementación del sistema aleatorio de distribución de causas diseñado, se evita la prescripción de los Certificados de Deuda y los retrasos no imputables los Letrados CAE.</p> <p>Con mejora de la Interfaz SECLO, CPL y PNRT producida y la incorporación de la interfaz con el Sistema GEDO (Gestión Documental Electrónica) sin necesidad de salir del <i>SIEF</i>, se produce un avance significativo en la mejora de procedimientos administrativos.</p> <p>El <i>SIEF</i> y los PA mejorados aportan una Metodología Única de Gestión de las Ejecuciones Fiscales, tanto a nivel Central, como en el interior del país (Asesorías Letradas de la Delegaciones Regionales), los que receptaron las mejores prácticas de la organización y las aportadas por la PTN</p>		
Mejora de PA a las EF	La mejora introducida incide de manera positiva en la calidad del servicio, permitiendo contar con la información necesaria en tiempo real para preparar la Vía Ejecutiva.		
Promover el cumplimiento a las normas laborales	Proporcionar información de calidad será un pilar para construir una sociedad más respetuosa de las normas en general y como elemento disuasivo del Trabajo Irregular.		
	Nombre y Firma del Director del Proyecto	Nombre y Firma del Sponsor	Nombre y Firma del Sponsor