

Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Negocios y Administración Pública

---

**CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN  
DIRECCIÓN DE PROYECTOS**

---

**TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN**

---

Actualización Sistema Contable – Banco Nación

---

**AUTOR: EZEQUIEL FERNANDO PEREZ**

**AGOSTO 2023**

---

# Índice

PROCESO DE INICIACIÓN .....	4
CASO DE NEGOCIO .....	5
<i>Descripción de la Empresa</i> .....	6
<i>Perfil de la Entidad</i> .....	7
<i>Misión</i> .....	7
<i>Visión</i> .....	7
<i>Valores</i> .....	8
<i>Descripción del Problema</i> .....	8
<i>Alineación de los objetivos del proyecto con los de la organización</i> .....	9
<i>Solución Propuesta</i> .....	9
<i>Beneficios Esperados</i> .....	9
<i>Estimación Preliminar de Costos y ROI</i> .....	9
ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO .....	10
<i>Definición del Proyecto</i> .....	11
<i>Alcances del Proyecto</i> .....	11
<i>Priorización de Variables</i> .....	12
<i>Restricciones</i> .....	13
<i>Supuestos</i> .....	14
<i>Riesgos Preliminares</i> .....	14
<i>Ciclo de vida</i> .....	15
<i>Fases del Proyectos</i> .....	15
<i>Hitos del Proyecto</i> .....	15
<i>Presupuesto Preliminar del Proyecto</i> .....	16
<i>Sponsor</i> .....	16
<i>Gerente de Proyecto (PM)</i> .....	16
<i>Stakeholders</i> .....	16
<i>Organización Funcional</i> .....	18
<i>Objetivo Principal</i> .....	18
<i>Recursos Iniciales</i> .....	19
PROCESO DE PLANIFICACIÓN .....	20
PLAN DE DIRECCIÓN DEL PROYECTO .....	21
LÍNEA BASE DEL ALCANCE .....	22
<i>Enunciado del alcance</i> .....	23
<i>Estructura de Desglose del Trabajo (EDT)</i> .....	23
<i>Diccionario de la EDT</i> .....	26
<i>Requerimientos de Cambios</i> .....	32
LÍNEA BASE DE TIEMPO .....	34
<i>Metodología para la Administración del Cronograma</i> .....	35
<i>Aplicación del Índice de Rendimiento del Cronograma (SPI)</i> .....	35
<i>Cronograma Proyecto</i> .....	37
LÍNEA BASE DE COSTOS .....	40
<i>Planificación de Costos</i> .....	41
<i>Monitoreo y Control de Costos</i> .....	41
<i>Presupuesto</i> .....	43
<i>Reserva de Contingencia</i> .....	47
<i>Reserva de Gerencia</i> .....	49
<i>Presupuesto Total</i> .....	50
OBS (ORGANIZATIONAL BREAKDOWNS STRUCTURE) .....	52
<i>Esquema OBS</i> .....	53
<i>Tipo de Organización</i> .....	54
<i>Roles, Responsabilidades y Habilidades del Equipo</i> .....	55
PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS .....	58
<i>Introducción</i> .....	59

Trabajo Final de Especialización  
Actualización del Sistema Contable – Banco Nación

<i>Metodología</i> .....	59
<i>Roles y Responsabilidades</i> .....	59
<i>Riesgos Preliminares y Potenciales</i> .....	60
<i>Matriz de Probabilidad e Impacto</i> .....	61
<i>Análisis y Acciones</i> .....	62
<i>Revisión y Actualización</i> .....	62
<i>Herramientas y Recursos</i> .....	62
<i>Aprobación</i> .....	62
PLAN DE GESTIÓN DE LAS CONTRATACIONES .....	63
<i>Gestión de las Contrataciones</i> .....	64
<i>Matriz de Valoración Técnica</i> .....	65
<i>Conclusión</i> .....	65
GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES E INTERESADOS .....	66
<i>Comunicaciones e Interesados</i> .....	67
GESTIÓN DE LA CALIDAD .....	74
PROCESO DE EJECUCIÓN Y CONTROL .....	87
INFORME DE AVANCE, ESTADO, PRONÓSTICOS INCLUYENDO INDICADORES DE DESEMPEÑO .....	88
<i>Status Report</i> .....	89
REQUERIMIENTOS DE CAMBIO.....	91
<i>Registro de Cambio #1</i> .....	92
<i>Registro de cambio #2</i> .....	94
LOG DE <i>ISSUES</i> Y RIESGOS DEL PROYECTO .....	96
<i>Registro – Log de Issues y Riesgos</i> .....	97
PROCESO DE CIERRE.....	98
LECCIONES APRENDIDAS.....	99
<i>Registro de Lecciones Aprendidas</i> .....	100
<i>Descripción Adicional</i> .....	101
REGISTRO DE ACEPTACIÓN .....	103
<i>Contexto</i> .....	104
<i>Modelo</i> .....	105
REPORTE DE CIERRE.....	107

# Proceso de Iniciación

## **Caso de Negocio**

## **Descripción de la Empresa**

### **Historia:**

El Banco de la Nación Argentina, a menudo conocido simplemente como Banco Nación, es una de las entidades financieras más antiguas y respetadas de Argentina. Fundado en el siglo XIX, ha sido testigo y partícipe de muchos de los eventos económicos más significativos del país.

### **Posición en el Mercado:**

Como el principal banco público del país, el Banco Nación ocupa un lugar único en la estructura financiera de Argentina. A lo largo de los años, ha cultivado una extensa red de sucursales en todo el territorio nacional, lo que le permite llegar a clientes en áreas urbanas y rurales por igual.

### **Servicios y Productos:**

El Banco Nación ofrece una amplia gama de servicios financieros, desde cuentas de ahorro y corriente, préstamos personales e hipotecarios, hasta inversiones y productos para empresas. Su misión principal es facilitar el acceso a servicios financieros de calidad para todos los argentinos.

### **Responsabilidad Social:**

Siendo un banco público, el Banco Nación tiene una fuerte responsabilidad social y juega un papel crucial en diversos programas de desarrollo social y económico del gobierno. Está comprometido con la inclusión financiera, trabajando para que más ciudadanos tengan acceso a servicios bancarios básicos y educación financiera.

### **Innovación y Modernización:**

A pesar de su larga historia, el Banco Nación ha demostrado una capacidad notable para adaptarse y evolucionar. En los últimos años, ha implementado varias iniciativas tecnológicas para mejorar su infraestructura bancaria y ofrecer soluciones más modernas y eficientes a sus clientes. Estas iniciativas incluyen la digitalización de muchos de sus servicios, permitiendo a los clientes realizar transacciones en línea y acceder a servicios bancarios desde la comodidad de sus hogares.

### **En Resumen:**

El Banco de la Nación Argentina es más que solo un banco; es una institución nacional que ha sido una constante en la vida de los argentinos durante más de un siglo. Con su compromiso continuo con la innovación y la inclusión financiera, junto con su profundo sentido de responsabilidad hacia el bienestar de la nación, el Banco Nación sigue siendo un pilar en el panorama financiero de Argentina.

## Perfil de la Entidad

Desde su creación, el Banco de la Nación Argentina:

- Contribuye al desarrollo de los sectores productivos del país, prestando asistencia financiera a las micro, pequeñas y medianas empresas, cualquiera fuere la actividad económica en la que actúen.
- Promueve y apoya el comercio con el exterior, y especialmente, estimula las exportaciones de bienes, servicios y tecnología argentina.
- Pone a disposición de las empresas productoras de bienes y servicios créditos para inversión y capital de trabajo, otorgando además, financiamiento y garantías a la actividad de comercio exterior.
- También orienta su actividad a las personas físicas a través de préstamos personales e hipotecarios para la vivienda y productos interrelacionados.

## Misión<sup>1</sup>

El Banco de la Nación Argentina (BNA) es el banco más antiguo y más grande del país. Fue fundado en 1853 y tiene más de 650 sucursales en todo el país. El BNA ofrece una amplia gama de productos y servicios financieros, incluyendo cuentas corrientes, cuentas de ahorro, préstamos hipotecarios, préstamos personales, tarjetas de crédito y seguros.

La misión del BNA es "Fomentar el desarrollo económico y social de la Argentina, brindando servicios financieros de calidad a todos los sectores de la población".

Para cumplir con su misión, el BNA se compromete a:

Brindar un servicio excelente a sus clientes, tanto particulares como empresas. Ofrecer productos y servicios financieros de alta calidad, a precios competitivos.

Apoyar el desarrollo económico y social del país, mediante el financiamiento de proyectos productivos, la inversión en infraestructura y el apoyo a la educación y la salud.

## Visión

---

• <sup>1</sup> Página web del Banco de la Nación Argentina: <https://www.bna.com.ar/>

El BNA tiene la visión de ser el banco líder en Argentina, ofreciendo productos y servicios financieros innovadores y accesibles a todos los argentinos.

Para alcanzar esta visión, el BNA se compromete a:

- Invertir en tecnología e innovación, para brindar a sus clientes una experiencia bancaria más personalizada y eficiente.
- Expandir su red de sucursales y canales de atención, para llegar a más argentinos.
- Desarrollar nuevos productos y servicios financieros, para satisfacer las necesidades cambiantes de sus clientes.
- Fortalecer su compromiso con el desarrollo económico y social del país.

## **Valores**

Los valores del BNA son:

- **Compromiso:** El BNA está comprometido con brindar un servicio excelente a sus clientes y con contribuir al desarrollo económico y social del país.
- **Excelencia:** El BNA está comprometido con brindar productos y servicios financieros de alta calidad.
- **Innovación:** El BNA está comprometido con innovar constantemente sus productos y servicios para satisfacer las necesidades cambiantes de sus clientes.
- **Colaboración:** El BNA está comprometido con trabajar en colaboración con sus clientes, sus empleados y sus socios para lograr sus objetivos.
- **Integridad:** El BNA está comprometido con actuar con honestidad y ética en todas sus operaciones.

El BNA es un banco comprometido con brindar un servicio excelente a sus clientes y con contribuir al desarrollo económico y social del país. El banco ofrece una amplia gama de productos y servicios financieros, y está constantemente innovando para satisfacer las necesidades cambiantes de sus clientes.

## **Descripción del Problema**

El Banco Nación ha confiado durante años en un sistema contable basado en Bases de Datos ADABAS y programado en lenguajes NATURAL y COBOL. Aunque estas bases han demostrado ser robustas y eficientes, el mercado laboral ha evolucionado, y encontrar desarrolladores con habilidades en estas tecnologías se ha vuelto un desafío. Además, la interfaz actual, comparada con las soluciones modernas, no ofrece una experiencia de usuario óptima, lo que puede afectar la productividad y satisfacción del personal.

## **Alineación de los objetivos del proyecto con los de la organización**

Este proyecto refleja el compromiso del Banco Nación con la innovación y la excelencia en el servicio. Al modernizar su sistema contable, el banco no solo mejora su operativa interna, sino que también refuerza su posición como líder en el mercado financiero, demostrando adaptabilidad y visión de futuro.

## **Solución Propuesta**

El proyecto propone una transformación digital del sistema contable. Se actualizará el front-end para ofrecer una experiencia de usuario más intuitiva y moderna, utilizando la plataforma .NET. Aunque las bases de datos ADABAS seguirán en funcionamiento para garantizar la continuidad operativa, se desarrollarán interfaces que permitan una integración fluida con la nueva plataforma. Esta solución híbrida garantiza una transición suave, minimizando interrupciones y riesgos.

## **Beneficios Esperados**

- **Modernización Tecnológica:** Al adoptar .NET, el banco se posiciona a la vanguardia tecnológica, facilitando la integración con otras soluciones modernas y la adaptabilidad a futuras innovaciones.
- **Acceso a Talentos:** Con la adopción de tecnologías actuales, el banco amplía su acceso a un mercado laboral más amplio de desarrolladores.
- **Mejora en Reportería:** La nueva plataforma permitirá generar informes más flexibles y personalizados, satisfaciendo las demandas internas y externas.
- **Mitigación de Riesgos:** Al actualizar la tecnología, el banco reduce los riesgos asociados con la obsolescencia y dependencia de soluciones antiguas.

## **Estimación Preliminar de Costos y ROI**

Con una inversión inicial de 250.000 dólares, el banco no busca un retorno monetario directo. Sin embargo, los beneficios intangibles, como la mejora en eficiencia, satisfacción del usuario y reducción de riesgos, ofrecen un valor agregado significativo a largo plazo.

## **Acta de Constitución del Proyecto**

## **Definición del Proyecto**

### Problema Identificado:

El Banco Nación, una institución financiera líder en el mercado argentino, se encuentra en una encrucijada tecnológica. El sistema contable en el que ha confiado durante años, basado en tecnologías ADABAS, NATURAL y COBOL, ha comenzado a mostrar signos de desgaste y obsolescencia. Aunque estas bases tecnológicas han demostrado ser robustas y confiables, la evolución del mercado laboral y las exigencias tecnológicas actuales hacen que mantenerlas no sea sostenible en el largo plazo. Además, la interfaz del sistema, en comparación con soluciones contemporáneas, no cumple con las expectativas de eficiencia y ergonomía modernas.

### Solución Propuesta:

Ante este panorama, el Banco Nación ha decidido emprender una transformación tecnológica. Esta transformación implica actualizar el sistema contable para mejorar su interfaz, optimizando la experiencia del usuario, a través de la implementación de la plataforma .NET. Aunque se conservará la robustez y confiabilidad de las bases de datos ADABAS, se desarrollarán interfaces adecuadas para integrarlas con la nueva plataforma, garantizando así una transición ordenada y eficiente.

### Beneficios Proyectados:

Con esta transformación, se espera que el Banco Nación refuerce su posición como líder en el sector financiero, asegurando una operativa interna optimizada y una gestión de la información más ágil y efectiva. La adopción de tecnologías modernas no sólo permitirá al banco acceder a un mercado laboral más amplio de profesionales especializados, sino que también garantizará la generación de informes más versátiles y detallados. Además, este cambio estratégico mitigará significativamente los riesgos asociados con la dependencia de sistemas antiguos.

### Inversión Estimada y Retorno:

Esta modernización implica una inversión inicial proyectada de 250,000 dólares. Aunque el retorno monetario directo podría no ser inmediatamente tangible, los beneficios intangibles, como la eficiencia operativa mejorada, la reducción de riesgos tecnológicos y la mejora en la toma de decisiones basada en información precisa y oportuna, aseguran un retorno de inversión significativo a largo plazo para la institución.

## **Alcances del Proyecto**

### Relevamiento y Análisis:

Se llevará a cabo un diagnóstico exhaustivo del sistema contable existente, identificando las funcionalidades actuales, las áreas de mejora y las necesidades no satisfechas. Este proceso involucra la colaboración con los usuarios clave para garantizar una comprensión completa de los requerimientos operativos y estratégicos del banco.

#### Diseño del Nuevo Sistema:

Basado en los resultados del relevamiento, se diseñará la arquitectura del nuevo sistema contable. Este diseño incorporará las tecnologías más actuales, contemplando tanto la funcionalidad requerida como la capacidad de adaptación a futuras necesidades y regulaciones.

#### Desarrollo de Software:

Con un diseño validado, se procederá al desarrollo del nuevo software contable, adoptando prácticas de programación robustas y seguras. Este desarrollo asegurará una transición coherente de los datos y funcionalidades del sistema anterior, al tiempo que introduce innovaciones y mejoras.

#### Pruebas de Calidad:

Antes de su implementación final, el nuevo sistema será sometido a pruebas exhaustivas para garantizar su funcionalidad, seguridad y eficiencia. Estas pruebas se realizarán en un entorno controlado, imitando escenarios reales de operación para garantizar la mínima interrupción durante la implementación.

#### Implementación y Despliegue:

Una vez validado a través de las pruebas, el sistema contable actualizado será implementado, reemplazando el sistema anterior. Este proceso estará acompañado de un plan de gestión del cambio, asegurando que la transición sea lo más fluida posible para todos los usuarios.

#### Adecuación Normativa:

El proyecto contempla la revisión y actualización de las políticas y procedimientos internos relacionados con el sistema contable. Esta adecuación se realizará en consonancia con las funcionalidades del nuevo sistema y las regulaciones vigentes del Banco Central de la República Argentina.

### Priorización de Variables

Objetivos / Priorización	Debe cumplirse	Es bueno que se cumpla	Se acepta el resultado
ALCANCE			
TIEMPO			
COSTO			

#### Justificación de Priorización de variables

##### Alcance:

Prioridad: Debe cumplirse

La magnitud y la especificidad de la actualización del sistema contable justifican la imperativa necesidad de que se cumpla todo el alcance definido. El

Banco Nación, como entidad financiera de relevancia en el mercado argentino, no puede permitirse una implementación parcial que deje aspectos críticos fuera de consideración. Un alcance completo asegura que todas las funcionalidades requeridas se aborden, garantizando una transición suave del sistema antiguo al nuevo y evitando brechas que puedan afectar la operatividad del banco o la seguridad de la información.

Tiempo:

Prioridad: Es bueno que se cumpla

Si bien es fundamental que el proyecto se complete de manera oportuna, hay una comprensión de que la calidad y la precisión no deben ser sacrificadas por cumplir con plazos apresurados. Es más, dada la complejidad de la transición de sistemas, se reconoce que pueden surgir imprevistos que requieran tiempo adicional para garantizar una implementación adecuada. Si bien el banco tiene como objetivo cumplir con el tiempo propuesto, es consciente de que el factor tiempo puede tener cierta flexibilidad si ello garantiza la integridad y eficiencia del nuevo sistema.

Costo

Prioridad: Se acepta el resultado

El Banco Nación está dispuesto a aceptar variaciones en el costo siempre que estas sean justificables y aporten valor al proyecto. Dado que la principal preocupación es el alcance, se reconoce que, en función de la complejidad de algunas tareas o imprevistos que puedan surgir, podrían surgir ajustes presupuestarios. La prioridad es obtener un sistema contable robusto, moderno y eficiente, y si ello implica asumir un costo adicional que esté debidamente justificado, el banco está dispuesto a considerarlo.

Estas prioridades reflejan el compromiso del Banco Nación con la excelencia operativa y su visión a largo plazo. La inversión en este proyecto es vista no solo como un gasto, sino más bien como un paso esencial hacia la modernización y la eficiencia futura.

## Restricciones

CÓDIGO	RESTRICCIÓN	DESCRIPCIÓN
RE-01	NORMATIVA	El desarrollo debe encuadrarse bajo la normativa publicada en la Comunicación 4609 del BCRA "REQUISITOS MÍNIMOS DE GESTIÓN, IMPLEMENTACIÓN, Y CONTROL DE LOS RIESGOS RELACIONADOS CON TECNOLOGÍA INFORMÁTICA, SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y RECURSOS ASOCIADOS PARA LAS ENTIDADES FINANCIERAS"
RE-02	FUNCIONAL	Deben mantenerse las funcionalidades actuales del sistema.
RE-03	FUNCIONAL	El desarrollo no debe generar impacto en las tareas de las otras aplicaciones administradas por la entidad.
RE-04	DISEÑO	El diseño estético de la aplicación debe estar acorde al del resto de las aplicaciones web de la entidad.

## Supuestos

CÓDIGO	SUPUESTO	DESCRIPCIÓN
SU-01	ESPACIO DE RELEVAMIENTO	Se contara tiempo de los usuarios para realizar relevamientos y validaciones.
SU-02	EQUIPO DEDICADO	El equipo técnico / funcional tendrá dedicación exclusiva al proyecto.
SU-03	ESPACIO PARA PRUEBAS	Se dispondrá de los espacios para realizas las pruebas en el Área de Aseguramiento de la Calidad (Test).
SU-04	ESPACIO DE INSTALACIÓN	Se coordinará en tiempo y forma con el Área de Tecnología el despliegue en producción.
SU-05	ALCANCE	No habrá cambios significaciones en el Alcance definido.

## Riesgos Preliminares

CÓDIGO	RIESGO	DESCRIPCIÓN
RI-01	NORMATIVO	Cambios normativos por parte del ente rector.
RI-02	ESTRATEGICO	Cambio de prioridades estratégicas por parte del directorio.
RI-03	RECURSOS HUMANOS	Se debe contar con personal experto en Natural y Cobol pronto a jubilarse.
RI-04	RECURSOS HUMANOS	Conflictos gremiales - Huelgas

## Ciclo de vida



## Fases del Proyecto

Nº REF	FASE	INICIO	FIN
F-01	INICIACIÓN	08.2023	08.2023
F-02	PLANIFICACIÓN	08.2023	01.2024
F-03	EJECUCIÓN Y CONTROL	11.2024	06.2024
F-04	CIERRE	05.2024	08.2024

## Hitos del Proyecto

Nº REF	FASE	FECHA
H-01	Acta de Constitución	08.2023
H-02	Kick-off	08.2023
H-03	Plan de Gestión	08.2023
H-04	Relevamientos	10.2023
H-05	Contratación proveedor de Software	11.2023
H-06	Documentación técnico / funcional	11.2023
H-07	Diseño técnico / desarrollo	12.2023
H-08	Testeo y aprobación de los Desarrollos	11.2023
H-09	Implantación	06.2024
H-10	Actualización Normativa	06.2024
H-11	Finalización contrato con proveedor	07.2024
H-12	Lecciones aprendidas	08.2024

## Presupuesto Preliminar del Proyecto

Actividad	Costo Estimado (dólares)	Descripción
Definición de Requerimientos	10,000	Salarios del equipo funcional, reuniones, herramientas de documentación
Diseño de Interfaz	15,000	Salario del diseñador UX/UI, software de diseño, prototipado
Diseño de Backend	20,000	Salarios del equipo técnico, software de diseño y modelado
Desarrollo Front-end	50,000	Salarios de desarrolladores front-end, licencias de software, pruebas
Integración con ADABAS	40,000	Salarios de desarrolladores backend, herramientas de integración
Pruebas Internas	25,000	Salarios de analistas QA, herramientas de pruebas, servidores
Pruebas de Aceptación	10,000	Salarios de analistas QA, usuarios, feedback
Documentación Técnica	15,000	Salarios del supervisor de desarrollo, herramientas de documentación
Manuales de Usuario	10,000	Salarios del equipo funcional, herramientas de documentación
Capacitación	20,000	Salarios del equipo funcional, materiales de capacitación.
Implementación	25,000	Salarios del equipo técnico, servidores, licencias

### Sponsor

Carlos Pellegrini (Subgerente General a cargo del área de Tecnología y Sistemas), reconociendo la importancia estratégica de este proyecto para el futuro operativo del banco.

### Gerente de Proyecto (PM)

Ezequiel Perez, quien será el responsable de liderar el equipo, gestionar las expectativas de los stakeholders y asegurar que el proyecto se complete según lo planificado.

### Stakeholders

#### Banco Central de la República Argentina (BCRA)

- **Características:** Es la entidad máxima reguladora del sistema financiero en Argentina. Establece las normativas y supervisa la actividad bancaria.
- **Intereses:** Asegurarse de que el proyecto cumple con las regulaciones vigentes y futuras. Velar por la integridad, estabilidad y transparencia del sistema financiero y proteger los derechos de los usuarios.

#### Contaduría General

- Características: Es el organismo encargado de supervisar y controlar la correcta gestión y registro de las operaciones financieras del banco.
- Intereses: Garantizar que el nuevo sistema contable ofrezca informes precisos y en tiempo real, permitiendo una mejor gestión y supervisión financiera. Asegurarse de que el sistema cumple con todos los estándares contables.

#### Red de Sucursales

- Características: Conjunto de oficinas y centros de atención al cliente del Banco Nación dispersos a lo largo del territorio.
- Intereses: Que el sistema contable sea accesible y fácil de usar, que minimice las interrupciones en las operaciones diarias y mejore la eficiencia en la atención al cliente.

#### Auditoría Interna

- Características: Equipo encargado de evaluar y asegurar la adecuada gestión y control interno de las operaciones del banco.
- Intereses: Que el sistema facilite procesos de revisión y permita la generación de informes detallados y específicos. Estará interesado en la seguridad y trazabilidad de las operaciones registradas.

#### Auditorías Externas

- Características: Entidades externas que revisan y validan la operación y registros del banco.
- Intereses: Tener acceso a informes claros, transparentes y ajustados a normativas vigentes. Buscarán que el sistema permita una revisión exhaustiva y objetiva de la gestión financiera.

#### Gerencia de Sistemas

- Características: Departamento encargado de la gestión tecnológica del banco.
- Intereses: Asegurar que el sistema contable sea compatible con otras plataformas tecnológicas del banco. Velar por la seguridad, escalabilidad y eficiencia del nuevo software.

#### Proveedor de Software

- Características: Empresa o entidad encargada de proporcionar la solución tecnológica para el proyecto.
- Intereses: Entregar un producto que cumpla con las especificaciones y requerimientos del banco. Mantener una relación a largo plazo con el banco ofreciendo soporte y actualizaciones. Estarán interesados en el éxito del proyecto ya que esto podría traducirse en futuras colaboraciones o recomendaciones.

## Organización Funcional

CÓDIGO	ROL	RESPONSABILIDAD
RE-01	SPONSOR	Monitoreo del Proyecto. Brindar las condiciones necesarias para el normal desarrollo la planificación
RE-02	PM	Planificar y ejecutar el Proyecto
RE-03	USUARIO REFERENTE	Brindar los conceptos necesarios en los relevamientos y conseguir las definiciones necesarias para el abordaje de los análisis funcionales. Dar soporte en pruebas y dar las conformidades a los desarrollos.
RE-04	SUPERVISOR FUNCIONAL	Gestionar relevamientos y documentación funcional. Generar los requerimiento de desarrollo.
RE-05	SUPERVISOR DESARROLLO	Conformar los documentos que serán remitidos para el desarrollo por parte del proveedor. Será el referente para la vinculación con el proveedor.
RE-06	SUPERVISOR PROVEEDOR	Gestionará con sus desarrolladores los distintos entregables del Proyecto.
RE-07	TESTER	Realizara las pruebas de calidad de los desarrollos.
RE-08	IMPLEMENTADOR	Realizara los despliegues en producción.
RE-09	ANALISTA NORMATIVO	Adecuar la normativa en función al nuevo sistema.

## Objetivo Principal

Realizar una transición fluida y eficiente hacia una plataforma contable moderna, garantizando la continuidad operativa y la satisfacción de los usuarios internos.

- Desarrollo de un nuevo sistema contable en entorno web, con interfaces adaptadas para interactuar con las bases de datos ADABAS.
- Creación de documentación técnica y funcional detallada que guíe futuros desarrollos y mantenimientos.
- Actualización de manuales de usuario, con sesiones de capacitación para garantizar una adopción efectiva.
- Ciclos de retroalimentación con usuarios para asegurar que el desarrollo cumpla con las expectativas y necesidades.
- Compilación de lecciones aprendidas para guiar futuros proyectos de transformación digital.

## **Recursos Iniciales**

El equipo multidisciplinario estará compuesto por expertos en gestión de proyectos, desarrollo de software, análisis funcional y técnico, calidad y implementación. La colaboración entre el personal interno y el equipo externo será esencial para el éxito del proyecto.

# Proceso de Planificación

## **Plan de Dirección del Proyecto**

## **Línea Base del Alcance**

### **Enunciado del alcance:**

El proyecto tiene como principal objetivo llevar a cabo una modernización y actualización exhaustiva del Sistema Contable del Banco Nación. Esta iniciativa es esencial para mejorar la eficiencia operativa, garantizar el cumplimiento normativo y proporcionar una experiencia de usuario más intuitiva y eficaz. Al estar alineada con las expectativas actuales de los usuarios y las tendencias tecnológicas del mercado, esta modernización busca mantener al Banco Nación a la vanguardia en términos de tecnología y operatividad.

La justificación de este proyecto radica en la necesidad del Banco Nación, una de las principales entidades financieras del país, de mantenerse actualizado y competitivo. La modernización del sistema contable garantizará que el banco continúe brindando un servicio de calidad, mantenga la confianza de sus clientes y cumpla con las regulaciones bancarias en constante evolución. Además, esta actualización proporcionará una base sólida para las operaciones contables actuales y facilitará futuras integraciones y adaptaciones.

En cuanto a los entregables, se prevé un diseño funcional detallado con notación UML, acompañado de un prototipo interactivo que representará la visión del sistema post-actualización. Se realizará un profundo análisis y documentación de la experiencia actual del usuario, que incluirá entrevistas, encuestas y sesiones de trabajo con usuarios clave. El software será desarrollado siguiendo las mejores prácticas de la industria, garantizando seguridad, escalabilidad y eficiencia, y se someterá a pruebas exhaustivas para asegurar su correcto funcionamiento.

Los criterios de aceptación del proyecto son claros: el sistema debe ser validado por un equipo de expertos en contabilidad y tecnología bancaria, cumplir con todas las regulaciones y normativas vigentes, y su implementación no debe interrumpir las operaciones diarias del banco. Además, es esencial que los usuarios clave confirmen que el sistema cumple con sus expectativas y necesidades.

A pesar de la ambición del proyecto, existen ciertas restricciones. El proyecto tiene un plazo determinado para su finalización, y cualquier extensión debe ser justificada y aprobada. Además, las interrupciones del servicio para la implementación deben ser mínimas y programadas durante horas no pico.

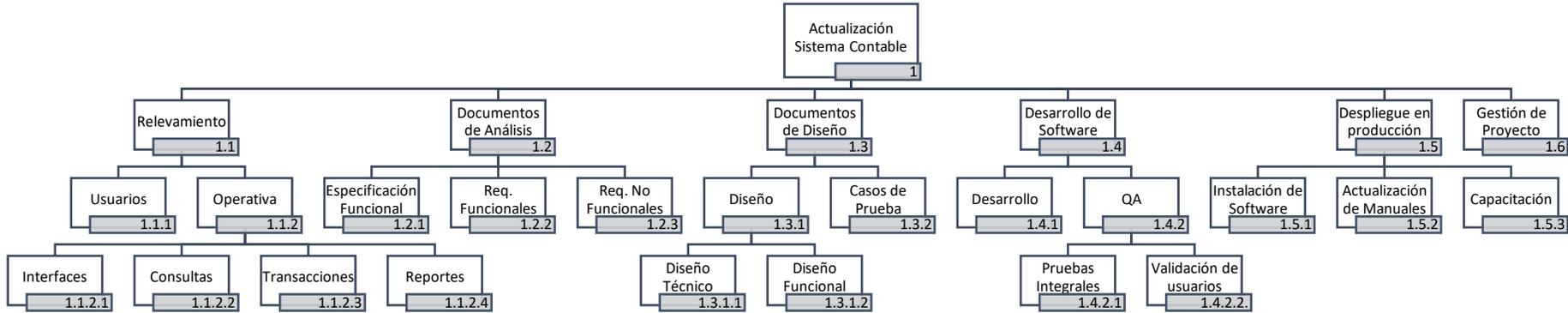
Finalmente, se asume que se contará con el apoyo total de la dirección del banco y de las áreas involucradas, que los recursos asignados al proyecto estarán disponibles durante toda la duración del mismo y que las herramientas y plataformas tecnológicas actuales del banco serán compatibles con las actualizaciones propuestas.

### **Estructura de Desglose del Trabajo (EDT)**

La Estructura de Desglose del Trabajo (EDT), también conocida como Work Breakdown Structure (WBS) en inglés, es una herramienta esencial en la

gestión de proyectos que permite descomponer el trabajo a realizar en partes más pequeñas y manejables. La creación de la EDT para el proyecto de "Modernización y Actualización del Sistema Contable del Banco Nación" se llevó a cabo mediante un proceso colaborativo que involucró a los principales stakeholders, incluidos los líderes de equipo, Gerencia de Contaduría y Gerencia de Sistemas, y representantes de usuarios.

El proceso comenzó con una serie de sesiones de brainstorming y talleres, donde se identificaron y definieron los principales entregables del proyecto. A partir de estos entregables, se desglosaron las tareas y sub-tareas necesarias para alcanzar cada entregable. Se prestó especial atención a garantizar que cada elemento de la EDT fuera específico, claro y asignable. Además, se aseguró que la EDT fuera lo suficientemente detallada para permitir una planificación, seguimiento y control efectivos, pero sin llegar a ser tan granular que se volviera inmanejable



## Diccionario de la EDT

A continuación se desarrollara la integración de paquetes de trabajo (5) bajo los siguientes criterios;

<b>Código EDT</b>	<b>Nombre EDT</b>
1.1.1	Usuarios
<b>Descripción</b>	
Este paquete de trabajo se centra en identificar y comprender a los usuarios clave que interactuarán con el sistema contable. Se llevarán a cabo entrevistas y encuestas para recopilar sus necesidades y feedback.	
<b>Responsable</b>	Análisis Funcional
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de Usuarios Clave.</li> <li>• Diseño de entrevistas y encuestas.</li> <li>• Realización de entrevistas y encuestas a Usuarios.</li> <li>• Documentación de necesidades y feedback de usuarios</li> </ul>
<b>Hitos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lista de Usuarios Clave identificados.</li> <li>• Finalización de entrevistas y encuestas.</li> <li>• Documento de necesidades y feedback de usuarios completado.</li> </ul>
<b>Dependencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobación del plan de relevamiento.</li> <li>• Disponibilidad de usuarios clave para entrevistas.</li> </ul>
<b>Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis Funcional.</li> <li>• Herramientas para encuestas (por ejemplo, software de encuestas en línea).</li> <li>• Sala de reuniones o plataforma virtual para entrevistas.</li> </ul>
<b>Entregables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lista de Usuarios Clave.</li> <li>• Resultados de entrevistas y encuestas.</li> <li>• Documento consolidado de necesidades y feedback de usuarios.</li> </ul>
<b>Aceptación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El documento de necesidades y feedback debe ser validado y aprobado por el Project Manager y el Usuario Referente.</li> <li>• Todas las entrevistas y encuestas deben ser completadas en su totalidad.</li> </ul>
<b>Costos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis Funcional: \$6500</li> </ul>
<b>Duración</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 8 días</li> </ul>

<b>Código EDT</b>	<b>Nombre EDT</b>
1.3.1.2	Diseño Funcional
<b>Descripción</b>	
Este paquete de trabajo se centra en el diseño detallado de las características y funcionalidades del sistema contable actualizado. Se elaborarán especificaciones detalladas que guiarán el desarrollo y la implementación del sistema.	
<b>Responsable</b>	Análisis Funcional
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de las necesidades y feedback de usuarios.</li> <li>• Elaboración de especificaciones detalladas de funcionalidades.</li> <li>• Diseño de flujos de trabajo y procesos del sistema.</li> <li>• Validación del diseño con usuarios clave y stakeholders.</li> <li>• Aprobación del diseño funcional.</li> </ul>
<b>Hitos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especificaciones detalladas completadas.</li> <li>• Flujos de trabajo y procesos diseñados.</li> <li>• Diseño funcional validado y aprobado.</li> </ul>
<b>Dependencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de información y documentación del paquete "Usuarios".</li> <li>• Aprobación del diseño técnico (si se realiza en paralelo o previamente).</li> </ul>
<b>Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis Funcional.</li> <li>• Herramientas de diseño y modelado.</li> <li>• Usuarios clave y stakeholders para validación.</li> </ul>
<b>Entregables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documento de especificaciones detalladas de funcionalidades.</li> <li>• Diagramas de flujos de trabajo y procesos.</li> <li>• Documento de diseño funcional aprobado.</li> </ul>
<b>Aceptación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El diseño funcional debe ser validado por usuarios clave y aprobado por el Project Manager y el Sponsor.</li> <li>• Todas las especificaciones y flujos de trabajo deben estar alineados con las necesidades y feedback de los usuarios.</li> </ul>
<b>Costos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis Funcional: \$24.375,-</li> </ul>
<b>Duración</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 75 días</li> </ul>

<b>Código EDT</b>	<b>Nombre EDT</b>
1.4.1	Desarrollo
<b>Descripción</b>	
Este paquete de trabajo aborda la codificación y construcción del sistema contable actualizado basado en las especificaciones técnicas y funcionales previamente definidas. Se llevará a cabo la programación de todas las funcionalidades y características identificadas	
<b>Responsable</b>	Proveedor de Software
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Configuración del entorno de desarrollo.</li> <li>• Codificación de módulos y funcionalidades.</li> <li>• Integración de módulos y pruebas de integración preliminares.</li> <li>• Optimización y revisión del código.</li> <li>• Documentación del código y de las funcionalidades desarrolladas.</li> </ul>
<b>Hitos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entorno de desarrollo configurado.</li> <li>• Todos los módulos y funcionalidades codificados.</li> <li>• Integración exitosa de módulos.</li> <li>• Código optimizado y revisado.</li> <li>• Documentación del desarrollo completada.</li> </ul>
<b>Dependencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobación y disponibilidad de los diseños técnico y funcional.</li> <li>• Herramientas y plataformas de desarrollo.</li> <li>• Acceso a bases de datos y otros sistemas con los que se integrará.</li> </ul>
<b>Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo de desarrollo (Proveedor de Software).</li> <li>• Herramientas de desarrollo y plataformas.</li> <li>• Bases de datos y sistemas relacionados.</li> </ul>
<b>Entregables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Código fuente del sistema contable actualizado.</li> <li>• Documentación técnica del código y las funcionalidades.</li> <li>• Reportes de pruebas de integración y optimización.</li> </ul>
<b>Aceptación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El código desarrollado debe cumplir con las especificaciones técnicas y funcionales.</li> <li>• La documentación debe ser clara y comprensible, siguiendo los estándares definidos.</li> <li>• Las pruebas de integración deben ser exitosas y sin errores críticos.</li> </ul>
<b>Costos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo de desarrollo (Proveedor de Software): \$48.000</li> </ul>
<b>Duración</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 8 meses (con posibilidad de prórroga de 3 meses).</li> </ul>

<b>Código EDT</b>	<b>Nombre EDT</b>
1.4.2.2	Validación de Usuarios
<b>Descripción</b>	
<p>Este paquete de trabajo se centra en la validación del sistema contable actualizado con la participación activa de los usuarios finales. El objetivo es asegurar que el software desarrollado cumpla con las expectativas y necesidades de los usuarios, y que cualquier defecto o mejora necesaria sea identificada antes del despliegue final.</p>	
<b>Responsable</b>	QA
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparación y configuración del entorno de validación.</li> <li>• Selección y capacitación de usuarios para las sesiones de validación.</li> <li>• Ejecución de sesiones de validación con usuarios finales.</li> <li>• Recopilación y documentación de feedback de los usuarios.</li> <li>• Análisis del feedback y definición de ajustes necesarios.</li> </ul>
<b>Hitos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entorno de validación configurado y listo.</li> <li>• Usuarios seleccionados y capacitados para la validación.</li> <li>• Sesiones de validación completadas.</li> <li>• Feedback de usuarios documentado y analizado.</li> <li>• Lista de ajustes necesarios definida.</li> </ul>
<b>Dependencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad y acceso al software desarrollado.</li> <li>• Disponibilidad de usuarios finales para las sesiones de validación.</li> <li>• Herramientas y plataformas para recopilar y analizar feedback.</li> </ul>
<b>Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo de QA.</li> <li>• Usuarios finales seleccionados para la validación.</li> <li>• Herramientas de validación y recopilación de feedback.</li> </ul>
<b>Entregables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporte detallado de las sesiones de validación.</li> <li>• Documentación del feedback de los usuarios.</li> <li>• Lista de ajustes y mejoras necesarias basadas en el feedback.</li> </ul>
<b>Aceptación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El feedback de los usuarios debe ser positivo en su mayoría, indicando que el software cumple con sus expectativas y necesidades.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cualquier defecto o mejora identificada debe ser documentada y priorizada para su corrección o implementación.</li> </ul>
<b>Costos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo de QA: \$2.500</li> </ul>
<b>Duración</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 15 días</li> </ul>

<b>Código EDT</b>	<b>Nombre EDT</b>
1.6	Gestión de Proyecto
<b>Descripción</b>	
Este paquete de trabajo abarca todas las actividades relacionadas con la gestión integral del proyecto de actualización del sistema contable. Se enfoca en asegurar que el proyecto se ejecute de acuerdo con el plan establecido, manteniendo el control sobre el alcance, tiempo, costos, calidad, recursos y comunicaciones, y gestionando activamente los riesgos y las partes interesadas.	
<b>Responsable</b>	Gestión de Proyectos
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición del acta constitutiva del proyecto.</li> <li>• Organización del kick-off del proyecto.</li> <li>• Elaboración del plan de gestión integral.</li> <li>• Gestión y comunicación con los interesados.</li> <li>• Identificación, análisis y gestión de riesgos.</li> <li>• Monitoreo y control del avance del proyecto.</li> <li>• Revisión de hitos y logros.</li> <li>• Evaluación de la calidad del proyecto.</li> <li>• Comunicaciones periódicas con el equipo y partes interesadas.</li> <li>• Cierre del proyecto y documentación de lecciones aprendidas.</li> </ul>
<b>Hitos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acta constitutiva aprobada.</li> <li>• Kick-off realizado.</li> <li>• Plan de gestión integral establecido.</li> <li>• Riesgos identificados y gestionados.</li> <li>• Hitos del proyecto alcanzados en tiempo y forma.</li> <li>• Proyecto cerrado y lecciones aprendidas documentadas.</li> </ul>
<b>Dependencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobación y soporte del sponsor y partes interesadas.</li> <li>• Disponibilidad de recursos y herramientas de gestión de proyectos.</li> <li>• Información y datos relevantes para la toma de decisiones.</li> </ul>
<b>Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Project Manager.</li> <li>• Herramientas de gestión de proyectos (software).</li> <li>• Equipos de comunicación y documentación.</li> </ul>

<b>Entregables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acta constitutiva del proyecto.</li> <li>• Plan de gestión integral.</li> <li>• Reportes periódicos de avance.</li> <li>• Documentación de riesgos y su gestión.</li> <li>• Reporte final del proyecto.</li> <li>• Documento de lecciones aprendidas.</li> </ul>
<b>Aceptación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los entregables deben ser aprobados por el sponsor y las partes interesadas clave.</li> <li>• El proyecto debe ser completado dentro del alcance, tiempo y costos acordados.</li> <li>• Las lecciones aprendidas deben ser documentadas y compartidas con el equipo y las partes interesadas.</li> </ul>
<b>Costos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salario del Project Manager: \$24.000 (2.000 mensual)</li> </ul>
<b>Duración</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 240 días</li> </ul>

El Diccionario de la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) es una herramienta fundamental en la gestión de proyectos que proporciona una descripción detallada y específica de cada componente de la EDT. La elección de los criterios específicos para este diccionario tiene como objetivo garantizar una definición clara y comprensible de cada paquete de trabajo, facilitando así la coordinación y comprensión entre todas las partes interesadas. A continuación, se detallan los criterios seleccionados:

- Código EDT: Identificador único para cada elemento de la EDT, facilitando la referencia y comunicación entre los miembros del equipo de proyecto.
- Nombre EDT: Denominación del paquete de trabajo, proporcionando una rápida identificación de su contenido.
- Descripción: Detalle del alcance y contenido del paquete de trabajo.
- Responsable: Individuo o equipo designado para liderar y ejecutar el paquete de trabajo.
- Actividades: Enumeración de tareas específicas que se deben llevar a cabo para completar el paquete de trabajo.
- Hitos: Puntos de referencia significativos dentro del paquete de trabajo que indican progreso o fases completadas.
- Dependencias: Relaciones con otros paquetes de trabajo o actividades que influyen en el inicio o conclusión del paquete en cuestión.
- Recursos: Herramientas, equipos, materiales y personal necesarios para la ejecución del paquete de trabajo.
- Entregables: Resultados tangibles o intangibles que se producirán al finalizar el paquete de trabajo.

- Aceptación: Criterios predefinidos que determinan la correcta finalización del paquete de trabajo.
- Costos: Estimación financiera asociada a la realización del paquete de trabajo.
- Duración: Tiempo estimado para la completa ejecución del paquete de trabajo.

## **Requerimientos de Cambios**

En el caso de que surja la necesidad de implementar modificaciones en el proyecto, ya sea que estas alteraciones afecten el alcance, el tiempo o el costo, es imperativo seguir el Procedimiento de Gestión de Cambios establecido. Este procedimiento comprende las siguientes etapas:

- Evaluación de Solicitudes de Cambio: Todas las peticiones de cambio deben ser documentadas utilizando el formato especificado más adelante en este documento.
- Análisis de Impacto: Se debe realizar un estudio detallado sobre cómo el cambio propuesto afectará al proyecto en su totalidad.
- Decisión y Comunicación: Tras un análisis exhaustivo, se tomará una decisión sobre la aprobación o denegación del cambio solicitado. Independientemente del resultado, es esencial que se comunique de manera efectiva a todas las partes interesadas.
- Actualización de Líneas Base: Si el cambio es aprobado, es necesario ajustar las líneas base del proyecto que se vean afectadas por este.
- Implementación de Cambios en Entregables: Los entregables del proyecto deben ser modificados según lo dictado por el cambio aprobado.
- Revisión de Documentación del Proyecto: Es crucial asegurarse de que todos los documentos relacionados con el proyecto reflejen las modificaciones realizadas.

La evaluación de las solicitudes de cambio se llevará a cabo utilizando el formato detallado a continuación. Es esencial destacar que el Project Manager será el responsable de revisar, aprobar y supervisar este proceso. Durante la revisión, se considerarán posibles afectaciones, desviaciones y soluciones alternativas. Además, es imperativo que cualquier cambio sea comunicado al equipo del proyecto conforme a lo estipulado en el Plan de Gestión de Comunicaciones.

REQUERIMIENTO DE CAMBIO			
Proyecto		Nº Req. de Cambio	
Requirente		Fecha de Req.	
Contacto		Prioridad	
Alcance	[ ]	Costo	[ ]
Cronograma	[ ]	Entregables	[ ]
Otro	[ ]	<i>Especifique en caso de un cambio que no está tipificado</i>	
Nombre de Cambio			
Descripción de Cambio			
Justificación del Cambio			
Impacto de no implementarse el Cambio			
Impacto en los Costos			
Variación (% y \$)			
<i>Observaciones: Describir el impacto que tiene el cambio en los costos del proyecto.</i>			
Impacto en Tiempo			
Fecha base de finalización del proyecto			
Fecha nueva finalización del proyecto			
<i>Observaciones: Sí aplica, describa el impacto que tiene el cambio en el tiempo de ejecución del proyecto</i>			
Impacto en entregables			
<i>Sí aplica, describa el impacto que tiene el cambio propuesto en los entregables</i>			
Otros Impactos			
<i>Describe en este espacio, si tiene otro impacto que no esté mencionado en el presente formulario</i>			
Alternativas			
<i>Describe las alternativas a seguir en caso de no ser aprobado el cambio</i>			

## **Línea base de Tiempo**

## **Metodología para la Administración del Cronograma**

Este documento establece el enfoque adoptado para estimar y gestionar el tiempo necesario para llevar a cabo el proyecto, conocido como "cronograma". El objetivo es desglosar y definir de manera precisa la duración de cada actividad y su orden de ejecución, culminando en la determinación del tiempo total del proyecto.

La Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) es la fuente primaria que nos proporciona la lista de actividades. Una vez identificadas, se procede a calcular la duración de cada una. Posteriormente, se analizan las secuencias, iteraciones y dependencias, ya sean obligatorias, externas, opcionales o internas. También se evalúan las oportunidades para realizar actividades en paralelo, con el fin de optimizar la duración global del proyecto.

Antes de finalizar el cronograma, es esencial confirmar la disponibilidad y asignación de recursos para cada actividad. Es crucial identificar qué recursos (humanos, técnicos o materiales) se necesitarán, en qué cantidad y en qué momentos específicos. El cronograma final, una vez consolidado con estas consideraciones, se convierte en la línea base de tiempo, que debe ser aprobada.

Al igual que con el alcance del proyecto, cualquier modificación que impacte la duración del proyecto debe ser evaluada y supervisada por el Project Manager, siguiendo el proceso descrito en el formulario "solicitud de cambio".

Una vez establecido el cronograma, se implementan mecanismos de seguimiento, que se comunicarán a través de informes de estado. Un aspecto esencial de este seguimiento es la gestión de la ruta crítica. Cualquier desviación en esta ruta implica un retraso en la finalización del proyecto.

## **Aplicación del Índice de Rendimiento del Cronograma (SPI)**

Objetivo:

Establecer un procedimiento formal para la medición y control del avance del proyecto a través del Índice de Rendimiento del Cronograma (SPI), con el fin de garantizar que el proyecto se desarrolle dentro de los márgenes de tiempo establecidos.

Frecuencia de Medición:

El SPI se calculará y revisará semanalmente para proporcionar una visión actualizada y precisa del rendimiento temporal del proyecto.

Método de Cálculo:

El SPI se determinará utilizando la fórmula:

$$SPI = \frac{EV}{PV}$$

Donde:

- EV (Valor Ganado) representa el valor del trabajo efectivamente realizado hasta la fecha.
- PV (Valor Planificado) es el valor del trabajo que se proyectó completar hasta el punto de medición actual.

Interpretación y Límites de Aceptación:

- Un SPI de 1 indica que el proyecto avanza conforme al cronograma planificado.
- Un SPI mayor a 1 sugiere que el proyecto está adelantando el cronograma.
- Un SPI menor a 1 indica un retraso en el cronograma.

Para este proyecto, se ha establecido un margen de aceptación para desviaciones en el tiempo de hasta un 20%. Esto implica que un SPI de 0.8 o superior es aceptable. Cualquier valor por debajo de 0.8 requerirá una revisión detallada y posibles acciones correctivas.

Procedimiento de Revisión:

En caso de que el SPI sea inferior a 0.8 durante cualquier revisión semanal:

- a. Se realizará un análisis detallado para identificar las causas subyacentes de la desviación.
- b. Se propondrán acciones correctivas para abordar las causas identificadas y realinear el proyecto con el cronograma planificado.
- c. Las acciones correctivas propuestas serán revisadas y aprobadas por el equipo de gestión del proyecto antes de su implementación.

Comunicación:

Los resultados del SPI, junto con cualquier análisis y acción correctiva propuesta, se comunicarán a todas las partes interesadas relevantes de manera oportuna. Esta comunicación garantizará que todos los stakeholders estén informados y alineados con respecto al estado actual y las próximas etapas del proyecto.







## **Línea base de Costos**

## **Planificación de Costos**

La Estimación de Costos implica determinar los recursos financieros necesarios para completar el trabajo del proyecto. Esta estimación se realiza para cada componente del desglose de trabajo, basándose en el esfuerzo previsto y los recursos asignados. Los métodos de estimación incluyen técnicas análogas, paramétricas, estimación ascendente y estimación a tres puntos. Para este proyecto, se adoptará el enfoque de estimación ascendente, donde se calculan los costos de los componentes individuales y luego se suman para obtener el costo total del proyecto.

Determinación del Presupuesto implica consolidar las estimaciones de costos individuales para establecer una línea base de costos autorizada. Esta línea base se deriva de la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) y se distribuye a lo largo del ciclo de vida del proyecto para reflejar el gasto esperado en diferentes etapas.

Las Reservas de Contingencia se establecen para abordar los riesgos identificados que pueden afectar los costos del proyecto. Estas reservas se determinan en función de la evaluación de riesgos y se asocian específicamente a riesgos individuales.

Las Reservas de Gestión se establecen para abordar riesgos no identificados y se calculan en función de experiencias pasadas en proyectos similares.

## **Monitoreo y Control de Costos**

El Control de Costos implica monitorear el estado financiero del proyecto para identificar variaciones respecto a la línea base de costos. Es esencial que cualquier cambio propuesto al presupuesto pase por un proceso de control de cambios formal y sea validado por las partes interesadas clave.

Durante la ejecución del proyecto, se llevará a cabo un monitoreo regular para identificar y comprender las variaciones con respecto a la línea base de costos aprobada. Se implementará la técnica de Gestión del Valor Ganado (EVM) para integrar las mediciones de alcance, costo y cronograma, proporcionando una visión comprensiva del rendimiento y progreso del proyecto.

El control del presupuesto se realizará semanalmente, como se indica en el Plan de Gestión de Calidad. Se generarán informes de seguimiento que mostrarán la ejecución del presupuesto en relación con la línea base de costos.

Se calcularán métricas clave, como el Índice de Desempeño del Costo (CPI) y la Variación del Costo (CV). Específicamente, para el CPI, se realizará una medición semanal y se aceptará un desvío de hasta un 20% con respecto a lo planificado.

Métricas Clave

El CPI se calcula utilizando la siguiente formula;

$$CPI = \frac{EV}{AV}$$

Donde:

- EV (Valor Ganado): Es el valor del trabajo que realmente se ha completado hasta la fecha. Se calcula multiplicando el porcentaje de trabajo completado por el presupuesto total del proyecto o actividad.
- AC (Costo Real): Es el costo real incurrido por el trabajo realizado hasta la fecha.

Si el CPI es:

- Igual a 1: Esto indica que el proyecto está en línea con el presupuesto.
- Mayor que 1: Significa que el proyecto está por debajo del presupuesto (es decir, es más eficiente en términos de costos de lo planificado).
- Menor que 1: Indica que el proyecto está excediendo el presupuesto (es decir, es menos eficiente en términos de costos de lo planificado).

Para este proyecto, se ha establecido un margen de aceptación para desviaciones en el costo de hasta un 20%. Esto implica que un CPI de 0.8 o superior es aceptable. Cualquier valor por debajo de 0.8 requerirá una revisión detallada y posibles acciones correctivas.

Procedimiento de Revisión:

En caso de que el CPI sea inferior a 0.8 durante cualquier revisión semanal:

- a. Se realizará un análisis detallado para identificar las causas subyacentes de la desviación.
- b. Se propondrán acciones correctivas para abordar las causas identificadas y realinear el proyecto con el presupuesto planificado.
- c. Las acciones correctivas propuestas serán revisadas y aprobadas por el equipo de gestión del proyecto antes de su implementación.

Comunicación:

Los resultados del CPI, junto con cualquier análisis y acción correctiva propuesta, se comunicarán a todas las partes interesadas relevantes de manera oportuna. Esta comunicación garantizará que todos los stakeholders estén informados y alineados con respecto al estado actual y las próximas etapas del proyecto.

Frecuencia y momento de medición y reporte: Semanal (cada martes).

## Presupuesto

Código	Descripción	Designación	Unidad	Cantidad (Q)	\$ Unitario (P)	\$ Total (PxQ)
<b>1</b>	<b>Actualización del Sistema Contable</b>			<b>268</b>		
<b>1.1</b>	<b>Relevamiento</b>			<b>33</b>		
<b>1.1.1</b>	<b>Usuarios</b>			<b>8</b>		
1.1.1.1	Identificación de Usuarios Clave	Análisis Funcional	Días	6	\$ 325,00	\$ 1.950,00
1.1.1.2	Entrevistas y encuestas a Usuarios	Análisis Funcional	Días	8	\$ 325,00	\$ 2.600,00
1.1.1.3	Documentación de necesidades y feedback de usuarios	Análisis Funcional	Días	6	\$ 325,00	\$ 1.950,00
<b>1.1.2</b>	<b>Operativa</b>			<b>25</b>		
<b>1.1.2.1</b>	<b>Interfaces</b>			<b>6</b>		
1.1.2.1.1	Revisión de interfaces actuales	Desarrollo	Días	20	\$ 250,00	\$ 5.000,00
1.1.2.1.2	Identificación de mejoras y cambios necesarios	Análisis Funcional	Días	6	\$ 325,00	\$ 1.950,00
<b>1.1.2.2</b>	<b>Consultas</b>			<b>7</b>		\$ -
1.1.2.2.1	Evaluación de Consultas actuales	Análisis Funcional	Días	8	\$ 325,00	\$ 2.600,00
1.1.2.2.2	Identificación de nuevas consultas requeridas	Análisis Funcional	Días	8	\$ 325,00	\$ 2.600,00
<b>1.1.2.3</b>	<b>Transacciones</b>			<b>6</b>		\$ -
1.1.2.3.1	Análisis de Transacciones actuales	Desarrollo	Días	20	\$ 250,00	\$ 5.000,00
1.1.2.3.2	Propuesta de optimización o adición de transacciones	Análisis Funcional	Días	6	\$ 325,00	\$ 1.950,00
<b>1.1.2.4</b>	<b>Reportes</b>			<b>6</b>		\$ -

Trabajo Final de Especialización  
Actualización del Sistema Contable – Banco Nación

1.1.2.4.1	Revisión de Reportes Existentes	Análisis Funcional	Días	6	\$	325,00	\$	1.950,00
1.1.2.4.2	Identificación de nuevos Reportes Necesarios	Análisis Funcional	Días	6	\$	325,00	\$	1.950,00
<b>1.2</b>	<b>Documentos de Análisis</b>			<b>7</b>			\$	-
<b>1.2.1</b>	<b>Especificación Funcional</b>			<b>7</b>			\$	-
1.2.1.1	Descripción detalla de las Funcionalidades Requeridas	Análisis Funcional	Días	10	\$	325,00	\$	3.250,00
1.2.1.2	Diagrama de Flujo	Análisis Funcional	Días	10	\$	325,00	\$	3.250,00
1.2.1.3	Mockups	Análisis Funcional	Días	15	\$	325,00	\$	4.875,00
<b>1.2.2</b>	<b>Req. Funcional</b>			<b>1</b>			\$	-
1.2.2.1	Listado detallado de funciones y características del sistema	Análisis Funcional	Días	5	\$	325,00	\$	1.625,00
<b>1.2.3</b>	<b>Req. No Funcional</b>			<b>1</b>			\$	-
1.2.3.1	Especificaciones de Seguridad, Rendimiento, Concurrencia, etc.	Análisis Funcional	Días	5	\$	325,00	\$	1.625,00
<b>1.3</b>	<b>Documentos de Diseño</b>			<b>35</b>			\$	-
<b>1.3.1</b>	<b>Diseño</b>			<b>30</b>			\$	-
<b>1.3.1.1</b>	<b>Diseño Técnico</b>			<b>12</b>			\$	-
1.3.1.1.1	Arquitectura del Sistema	Desarrollo	Días	120	\$	250,00	\$	30.000,00
1.3.1.1.2	Selección de tecnologías y herramientas	Desarrollo	Días	10	\$	250,00	\$	2.500,00
<b>1.3.1.2</b>	<b>Diseño Funcional</b>			<b>30</b>			\$	-
1.3.1.2.1	Diseño detallado de características y funcionalidades	Análisis Funcional	Días	75	\$	325,00	\$	24.375,00
<b>1.3.2</b>	<b>Caso de Prueba</b>			<b>19</b>			\$	-

Trabajo Final de Especialización  
Actualización del Sistema Contable – Banco Nación

1.3.2.1	Definición de escenarios de prueba	Análisis Funcional	Días	20	\$	325,00	\$	6.500,00
1.3.2.2	Documentación de criterios de éxito	Análisis Funcional	Días	10	\$	325,00	\$	3.250,00
<b>1.4</b>	<b>Desarrollo de Software</b>			<b>133</b>			\$	-
<b>1.4.1</b>	<b>Desarrollo</b>			<b>110</b>			\$	-
1.4.1.1	Codificación de funciones y características	Proveedor de Software	Días	210	\$	180,00	\$	37.800,00
1.4.1.2	Pruebas unitarias	Proveedor de Software	Días	60	\$	180,00	\$	10.800,00
<b>1.4.2</b>	<b>QA</b>			<b>23</b>			\$	-
<b>1.4.2.1</b>	<b>Pruebas Integrales</b>			<b>15</b>			\$	-
1.4.2.1.1	Ejecución de Casos de Prueba	QA	Días	25	\$	100,00	\$	2.500,00
1.4.2.1.2	Documentación de Resultados	QA	Días	10	\$	100,00	\$	1.000,00
<b>1.4.2.2</b>	<b>Validación de Usuarios</b>			<b>8</b>			\$	-
1.4.2.2.1	Sesiones de Prueba con Usuarios finales	QA	Días	15	\$	100,00	\$	1.500,00
1.4.2.2.2	Recopilación de feedback y ajustes necesarios	QA	Días	10	\$	100,00	\$	1.000,00
<b>1.5</b>	<b>Despliegue en Producción</b>			<b>27</b>			\$	-
<b>1.5.1</b>	<b>Instalación de Software</b>			<b>15</b>			\$	-
1.5.1.1	Instalación y configuración del ambiente productivo	Tecnología	Días	15	\$	100,00	\$	1.500,00
<b>1.5.2</b>	<b>Actualización de Manuales</b>			<b>15</b>			\$	-
1.5.2.1	Revisión y Actualizaciones de manuales de usuario	Análisis Normativo	Días	60	\$	100,00	\$	6.000,00
<b>1.5.3</b>	<b>Capacitación</b>			<b>12</b>			\$	-

1.5.3.1	Planificación y ejecución de sesiones de capacitación	Análisis Funcional	Días	10	\$	325,00	\$	3.250,00
1.5.3.2	Evaluación de la comprensión de los usuarios	Análisis Funcional	Días	2	\$	325,00	\$	650,00
<b>1.6</b>	<b>Gestión de Proyecto</b>			<b>240</b>	<b>\$</b>	<b>100,00</b>	<b>\$</b>	<b>24.000,00</b>
	<b>Total</b>						<b>\$</b>	<b>200.750,00</b>

**Costo Total Estimado: 200,750 dólares**

## **Reserva de Contingencia**

Para calcular la reserva de contingencia, primero determinamos el valor monetario esperado (EMV) de cada riesgo. El EMV se calcula multiplicando la probabilidad de ocurrencia de un riesgo por su impacto potencial en términos monetarios. Una vez que obtenido el EMV de cada riesgo, se totalizan los EMV para obtener la reserva de contingencia total.

Pasos:

- Asignar un valor monetario al impacto de cada riesgo.
- Calcular el EMV de cada riesgo.
- Sumar todos los EMV para obtener la reserva de contingencia.

Supuestos

- Impacto Alto: \$20,000
- Impacto Medio: \$10,000
- Probabilidad Alta: 0.7
- Probabilidad Media: 0.5
- Probabilidad Baja: 0.3

Cálculos

CÓDIGO	RIESGO	DESCRIPCIÓN	PROBABILIDAD	IMPACTO	ESTRATEGIA	RESERVA DE CONTINGENCIA
RI-01	NORMATIVO	Cambios normativos por parte del ente rector.	Media	Alto	Mitigación	\$ 10.000,00
RI-02	ESTRATEGICO	Cambio de prioridades estratégicas por parte del directorio.	Baja	Alto	Mitigación	\$ 6.000,00
RI-03	RECURSOS HUMANOS	Personal experto en Natural y Cobol pronto a jubilarse.	Alta	Alto	Transferencia	\$ 14.000,00
RI-04	RECURSOS HUMANOS	Conflictos gremiales - Huelgas.	Media	Medio	Mitigación	\$ 5.000,00
RI-05	TECNOLÓGICO	Fallos o incompatibilidades tecnológicas durante la actualización.	Media	Alto	Mitigación	\$ 10.000,00
RI-06	FINANCIERO	Sobrecostos o desviaciones del presupuesto inicial.	Media	Medio	Mitigación	\$ 5.000,00
RI-07	OPERACIONAL	Interrupciones en las operaciones diarias durante la implementación.	Baja	Medio	Mitigación	\$ 3.000,00
<b>Total</b>						<b>\$ 53.000,00</b>

## Reserva de Gerencia

El proyecto presenta un presupuesto base de \$200.750,- , con una reserva de contingencia ya calculada de \$53.000,- para cubrir los riesgos identificados y sus impactos potenciales en el proyecto.

En basándonos en:

- Complejidad del Proyecto: La actualización de un sistema contable, especialmente para una entidad como el Banco Nación, es una tarea compleja que involucra múltiples aspectos, desde la adaptación tecnológica hasta la capacitación de usuarios y la adaptación a normativas cambiantes. Esta complejidad inherente puede dar lugar a situaciones no previstas en la fase inicial de planificación.
- Naturaleza de los Riesgos: Aunque hemos identificado y cuantificado varios riesgos, la experiencia nos dice que siempre hay riesgos desconocidos o no cuantificados que pueden surgir durante la ejecución del proyecto. La reserva de gerencia actúa como un colchón financiero para estos riesgos no identificados.
- Requisitos Cambiantes: En proyectos de esta magnitud, es común que surjan nuevos requisitos o cambios en los requisitos existentes. Estos cambios pueden tener un impacto en el costo del proyecto, y la reserva de gerencia puede ayudar a absorber estos costos adicionales.
- Porcentaje Razonable: **Un 15%** de reserva de gerencia sobre el presupuesto base, que equivale a **\$30.000,-**, es un porcentaje razonable y está en línea con las prácticas estándar de la industria para proyectos de esta naturaleza y complejidad. Esta cantidad proporciona una cobertura adecuada sin inflar innecesariamente el presupuesto total.
- Confianza en la Toma de Decisiones: Tener una reserva de gerencia proporciona al equipo del proyecto y a los stakeholders una mayor confianza en la toma de decisiones, sabiendo que hay fondos disponibles para abordar problemas no previstos.

En resumen:

Dada la naturaleza, complejidad y los riesgos asociados con el proyecto y siguiendo las mejores prácticas de gestión de proyectos, se justifica plenamente establecer una reserva de gerencia del 15% sobre el presupuesto base. Esta reserva garantizará que el proyecto tenga la flexibilidad financiera necesaria para abordar desafíos no previstos y asegurar su exitosa conclusión.

## Presupuesto Total

### Valor de las Actividades (A)

- Relevamiento: \$29.500,-
- Documentos de Análisis: \$14.625,-
- Documentos de Diseño: \$66.625,-
- Desarrollo de Software: \$54.600,-
- Despliegue en Producción: \$11.400,-
- Gestión de Proyecto: \$24.000,-
- **Total: \$ 200.750,-**

### Reservadas de Contingencia (B)

- RI-01: 0.5 (Media) \* \$20,000 (Alto) = \$10,000
- RI-02: 0.3 (Baja) \* \$20,000 (Alto) = \$6,000
- RI-03: 0.7 (Alta) \* \$20,000 (Alto) = \$14,000
- RI-04: 0.5 (Media) \* \$10,000 (Medio) = \$5,000
- RI-05: 0.5 (Media) \* \$20,000 (Alto) = \$10,000
- RI-06: 0.5 (Media) \* \$10,000 (Medio) = \$5,000
- RI-07: 0.3 (Baja) \* \$10,000 (Medio) = \$3,000
- **Total: \$53.000,-**

### BAC – Línea Base de Costos (A + B)

- **\$253.750,-**

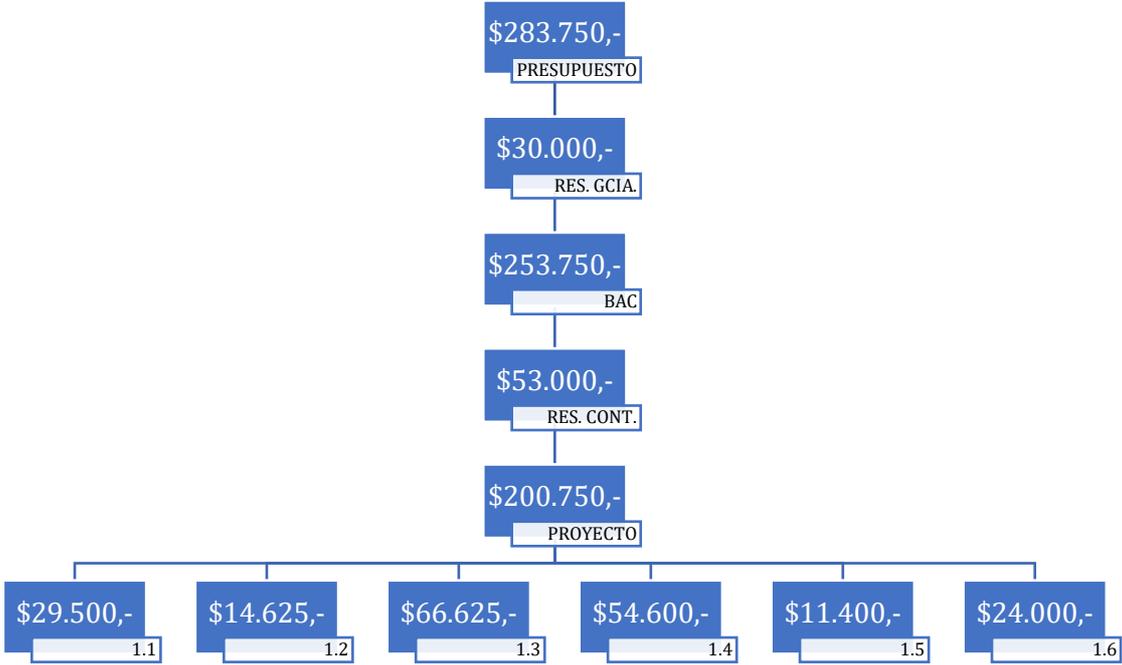
### Reserva de Gerencia

- **\$30.000,00**

### Valor Total (BAC + Reserva de Gerencia)

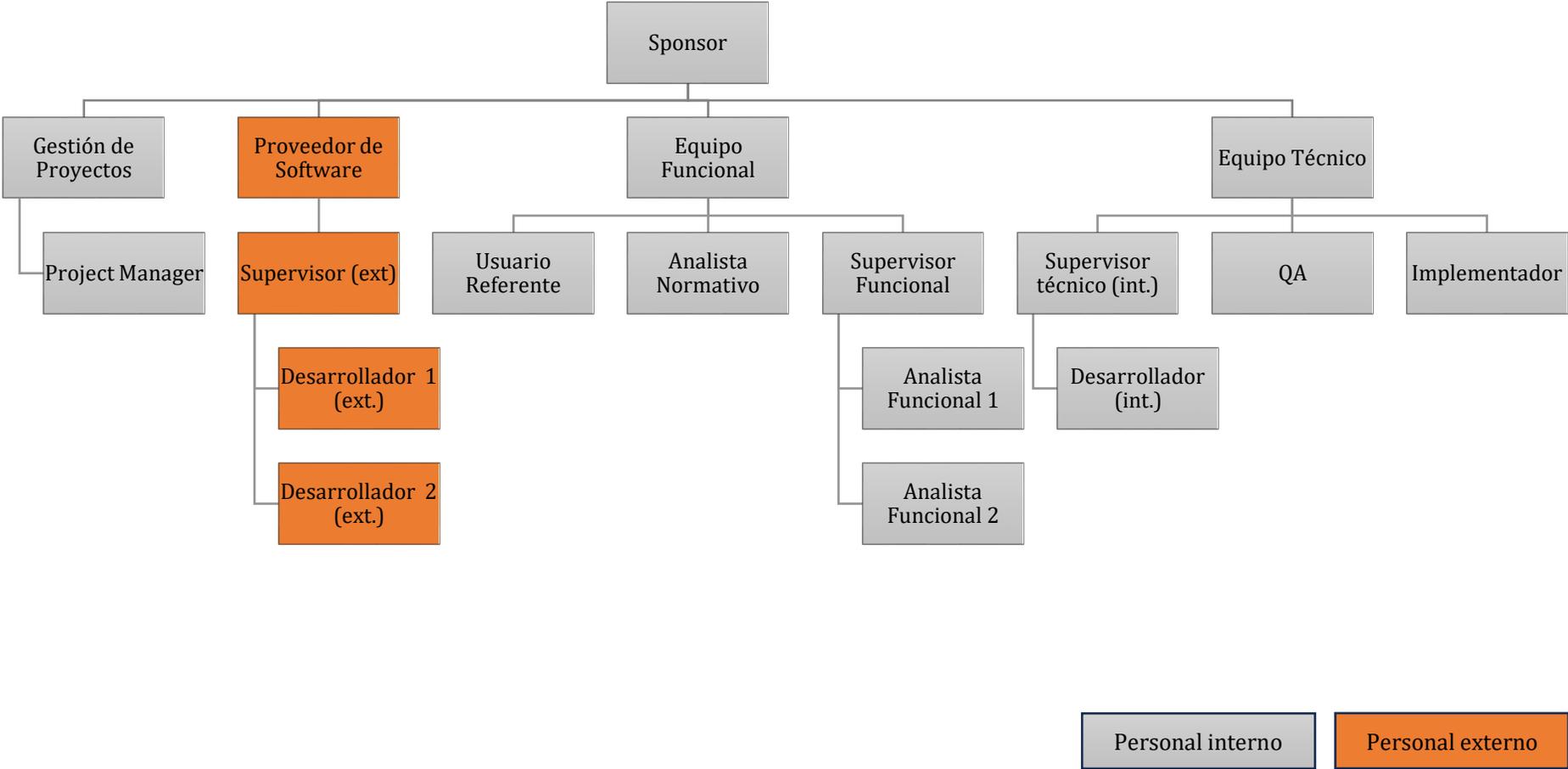
- **\$283.750,-**

Trabajo Final de Especialización  
Actualización del Sistema Contable – Banco Nación



## **OBS (Organizational Breakdows Structure)**

Esquema OBS



## **Tipo de Organización**

La estructura organizacional del proyecto de Actualización del Sistema Contable, reflejada en la OBS, sugiere una organización matricial balanceada con una clara interacción con proveedores externos.

### **Organización Matricial Balanceada:**

La estructura del proyecto muestra características de una organización matricial balanceada, donde:

Los equipos y los individuos tienen roles duales: reportan tanto a los líderes funcionales (como el Supervisor Funcional o el Supervisor Técnico) como al Project Manager.

Los recursos, especialmente el equipo funcional y técnico, son compartidos entre el proyecto y las funciones operativas de la entidad.

La autoridad y la toma de decisiones se comparten entre los líderes de proyecto y los líderes funcionales, lo que es esencial para garantizar que el sistema contable actualizado cumpla tanto con los objetivos del proyecto como con las necesidades operativas de la entidad.

### **Interacción con Proveedores Externos:**

La rama del "Proveedor de Software" en la OBS es claramente externa a la entidad. Esto implica:

Una necesidad de coordinación y comunicación efectiva entre la entidad y el proveedor externo.

Una supervisión continua del rendimiento y las entregas del proveedor.

### **Enfoque del PMBOK 7 en el Contexto del Proyecto:**

Dado que el proyecto de Actualización del Sistema Contable implica tanto la modernización tecnológica como la alineación con las necesidades operativas y normativas, es esencial que la estructura organizacional sea adaptable.

La estructura presentada en la OBS permite esta adaptabilidad, combinando roles tradicionales de gestión de proyectos con roles especializados y orientados a la función. Además, la inclusión de un proveedor de software externo sugiere un enfoque híbrido, combinando prácticas de gestión de proyectos tradicionales con prácticas ágiles, especialmente en las fases de desarrollo y pruebas.

### **Conclusión:**

La estructura organizacional del proyecto de Actualización del Sistema Contable refleja una organización matricial balanceada con una clara interacción con un proveedor externo. Esta estructura permite equilibrar la estructura y la disciplina de los enfoques tradicionales con la flexibilidad y adaptabilidad necesarias para trabajar con proveedores externos y responder a las necesidades cambiantes de la entidad. Es esencial que la organización

gestione proactivamente las relaciones con el proveedor y coordine eficazmente entre las diferentes ramas de la OBS para garantizar el éxito del proyecto.

### **Roles, Responsabilidades y Habilidades del Equipo**

<b>Rol</b>	<b>Responsabilidades</b>	<b>Habilidades</b>
<b>Sponsor</b>	- Definir la visión y objetivos del proyecto.- Aprobar el presupuesto.- Tomar decisiones estratégicas.	- Toma de decisiones.- Visión estratégica.- Liderazgo.
<b>Gestión de Proyectos</b>	- Supervisar el progreso del proyecto.- Coordinar con todos los equipos.	- Gestión de proyectos.- Comunicación.- Resolución de conflictos.
<b>Project Manager</b>	- Planificar y ejecutar el proyecto.- Gestionar riesgos.- Coordinar con stakeholders.	- Liderazgo.- Planificación.- Gestión de riesgos.
<b>Proveedor de Software (ext.)</b>	- Entregar soluciones de software.- Coordinar con el equipo interno.	- Gestión de contratos.- Comunicación interorganizacional.- Conocimiento técnico.
<b>Supervisor (ext.)</b>	- Supervisar al equipo de desarrollo.- Asegurar la calidad del software.	- Supervisión.- Conocimiento técnico avanzado.- Gestión de calidad.
<b>Desarrollador 1 y 2 (ext.)</b>	- Codificar y probar soluciones.- Reportar avances al supervisor.	- Programación.- Resolución de problemas.- Trabajo en equipo.
<b>Equipo Funcional</b>	- Definir y comunicar requerimientos.- Validar soluciones.	- Análisis.- Comunicación.- Conocimiento del negocio.

Trabajo Final de Especialización  
Actualización del Sistema Contable – Banco Nación

<b>Usuario Referente</b>	- Representar a los usuarios finales.- Proveer feedback sobre soluciones.	- Conocimiento del negocio.- Comunicación.- Toma de decisiones.
<b>Analista Normativo</b>	- Asegurar que las soluciones cumplan con regulaciones.- Comunicar cambios normativos.	- Conocimiento normativo.- Análisis.- Comunicación.
<b>Supervisor Funcional</b>	- Supervisar al equipo funcional.- Asegurar que los requerimientos se cumplan.	- Liderazgo.- Conocimiento del negocio.- Análisis.
<b>Analista Funcional 1 y 2</b>	- Definir requerimientos detallados.- Comunicar con el equipo técnico.	- Análisis.- Comunicación.- Conocimiento técnico básico.
<b>Equipo Técnico</b>	- Implementar y validar soluciones técnicas.- Coordinar con el equipo funcional.	- Conocimiento técnico.- Resolución de problemas.- Trabajo en equipo.
<b>Supervisor Técnico (int.)</b>	- Supervisar al equipo técnico interno.- Asegurar la calidad técnica de las soluciones.	- Liderazgo técnico.- Conocimiento técnico avanzado.- Gestión de calidad técnica.
<b>Desarrollador (int.)</b>	- Codificar y probar soluciones internas.- Reportar avances al supervisor técnico.	- Programación.- Resolución de problemas.- Trabajo en equipo.
<b>QA</b>	- Asegurar la calidad del software.- Reportar y gestionar defectos.	- Pruebas.- Atención al detalle.- Comunicación.

Trabajo Final de Especialización  
Actualización del Sistema Contable – Banco Nación

<b>Implementador</b>	- Desplegar soluciones en ambientes productivos.- Coordinar con equipos de soporte.	- Conocimientos técnicos de despliegue.- Resolución de problemas.- Comunicación.
----------------------	---	--

## **Plan de Gestión de Riesgos**

## **Introducción**

El Plan de Gestión de Riesgos establece el enfoque para abordar las incertidumbres inherentes en el proyecto de Actualización del Sistema Contable. Este documento proporciona una estructura para identificar, analizar, responder y monitorear los riesgos a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

## **Metodología**

Se adoptará un enfoque holístico y adaptativo para la gestión de riesgos, considerando las lecciones aprendidas, las tendencias emergentes y adaptándonos a los cambios del entorno del proyecto.

### **Proceso de Gestión de Riesgos**

**Identificación de Riesgos:** Se llevarán a cabo sesiones de tormenta de ideas, análisis DAFO y revisiones documentales. Se considerarán tanto riesgos internos como externos.

**Análisis Cualitativo:** Se evaluará la probabilidad y el impacto de cada riesgo identificado, clasificándolos en una matriz de riesgos.

**Análisis Cuantitativo:** Se realizará un análisis detallado utilizando técnicas avanzadas como el Valor Monetario Esperado, simulaciones de Monte Carlo y análisis de sensibilidad.

**Planificación de Respuestas:** Se definirán estrategias proactivas y reactivas para cada riesgo, considerando evitar, transferir, mitigar, compartir o aceptar el riesgo.

**Monitoreo y Control:** Se realizará un seguimiento continuo de los riesgos, ajustando las estrategias de respuesta según la evolución del proyecto y el contexto.

## **Roles y Responsabilidades**

- **Project Manager:** Lidera el proceso, integra la gestión de riesgos con otros procesos del proyecto y toma decisiones estratégicas.
- **Equipo del Proyecto:** Participa activamente en la identificación y análisis de riesgos, y ejecuta las acciones de respuesta.
- **Stakeholders:** Proporcionan información valiosa y pueden participar en la definición de respuestas.

## Riesgos Preliminares y Potenciales

CÓDIGO	RIESGO	DESCRIPCIÓN	PROBABILIDAD	IMPACTO	ESTRATEGIA DE RESPUESTA
RI-01	NORMATIVO	Cambios normativos por parte del ente rector.	Media	Alto	Mitigación: Monitoreo constante de cambios normativos.
RI-02	ESTRATEGICO	Cambio de prioridades estratégicas por parte del directorio.	Baja	Alto	Mitigación: Revisiones periódicas con el directorio.
RI-03	RECURSOS HUMANOS	Personal experto en Natural y Cobol pronto a jubilarse.	Alta	Alto	Transferencia: Capacitación interna y consultoría externa.
RI-04	RECURSOS HUMANOS	Conflictos gremiales - Huelgas.	Media	Medio	Mitigación: Diálogo constante con representantes gremiales.
RI-05	TECNOLÓGICO	Fallos o incompatibilidades tecnológicas durante la actualización.	Media	Alto	Mitigación: Pruebas exhaustivas y backups regulares.
RI-06	FINANCIERO	Sobrecostos o desviaciones del presupuesto inicial.	Media	Medio	Mitigación: Monitoreo constante del presupuesto y control de cambios.

<b>RI-07</b>	OPERACIONAL	Interrupciones en las operaciones diarias durante la implementación.	Baja	Medio	Mitigación: Planificación detallada y comunicación constante con usuarios.
--------------	-------------	--	------	-------	---

## Matriz de Probabilidad e Impacto

### Definición de Escalas

Probabilidad: Se define en una escala del 1 al 5, siendo 1 muy baja y 5 muy alta.

Impacto: Se define en una escala del 1 al 5, siendo 1 impacto mínimo y 5 impacto crítico.

### Categorización de Riesgos

Alto: Riesgos con alta probabilidad y alto impacto. Requieren acciones inmediatas.

Medio: Riesgos con probabilidad o impacto medio. Requieren monitoreo y planificación.

Bajo: Riesgos con baja probabilidad y bajo impacto. Pueden ser aceptados o monitoreados.

### Ubicación de Riesgos en la Matriz

Basándonos en las definiciones previas y en la tabla de riesgos preliminares y potenciales que se proporcionó anteriormente, ubicamos cada riesgo en la matriz según su probabilidad e impacto.

		IMPACTO				
		MÍNIMO	BAJO	MEDIO	ALTO	CRÍTICO
PROBABILIDAD	MUY ALTA					<b>RI-03</b>
	ALTA				<b>RI-01</b>	
	MEDIA			<b>RI-02, RI-04, RI-05, RI-06</b>		
	BAJA					
	MUY BAJA					

### Análisis y Acciones

- **RI-03** (Personal experto en Natural y Cobol pronto a jubilarse): Dada su alta probabilidad y crítico impacto, es esencial desarrollar un plan de contingencia, como la capacitación interna y la contratación de consultoría externa.
- **RI-01** (Cambios normativos): Aunque tiene un alto impacto, su probabilidad es media. Se debe monitorear constantemente los cambios normativos y tener un plan de adaptación.
- **RI-02, RI-04, RI-05, y RI-06**: Estos riesgos tienen un impacto medio y una probabilidad media. Se deben desarrollar planes de mitigación y monitorearlos regularmente.

### Revisión y Actualización

El Plan de Gestión de Riesgos será revisado y actualizado a intervalos regulares y cuando se produzcan cambios significativos en el proyecto o en su contexto.

### Herramientas y Recursos

Se utilizarán herramientas de software especializadas para el seguimiento y monitoreo de riesgos, así como plantillas y formatos estandarizados para la documentación y reportes.

### Aprobación

Este plan será presentado al Sponsor y al directorio para su aprobación. Una vez aprobado, será comunicado a todas las partes interesadas y servirá como guía para la gestión de riesgos en el proyecto.

## **Plan de Gestión de las Contrataciones**

## **Gestión de las Contrataciones**

### Introducción

Este documento establece el plan de contrataciones para el proveedor de software en el marco del proyecto de Actualización del Sistema Contable. Se basa en las mejores prácticas del PMBOK 7, garantizando una gestión eficiente y efectiva de las adquisiciones.

### Objetivo del Contrato

Asegurar que el proveedor de software entregue un sistema contable que cumpla con las especificaciones técnicas y funcionales, dentro del plazo y presupuesto acordados.

### Descripción del Servicio

El proveedor será responsable del desarrollo, pruebas y correcciones del nuevo sistema contable, siguiendo las directrices del equipo de gestión del proyecto.

### Roles y Responsabilidades

- Supervisor Técnico: Garantizará la alineación técnica con los requerimientos, supervisará al equipo de desarrollo y será el enlace con el equipo del proyecto.
- Desarrolladores (x2): Desarrollo, pruebas y correcciones del software.

### Duración y Costo

- Duración inicial de 8 meses.
- Costo mensual de 6.000 dólares.
- Posibilidad de prórroga de 3 meses al mismo costo mensual.

### Proceso de Selección de Proveedores

Se utilizará una Matriz de Valoración Técnica para evaluar y seleccionar al proveedor más adecuado. Los criterios incluirán experiencia previa, capacidad técnica, tiempo de entrega, coste y referencias.

### Términos de Pago

Pago mensual post-validación de entregables.

### Criterios de Aceptación y Terminación

Definidos por las especificaciones del proyecto y el cumplimiento del proveedor.

### Propiedad Intelectual y Confidencialidad

El software y la documentación son propiedad del cliente. El proveedor mantendrá la confidencialidad.

### Resolución de Conflictos:

Negociación directa, seguida de mediación o arbitraje si es necesario.

### Matriz de Valoración Técnica

Criterio	Ponderación (1-10)	Proveedor A	Proveedor B
Experiencia previa	10		
Capacidad técnica	9		
Tiempo de entrega	8		
Costo	7		
Referencias	9		
<b>Puntuación Total</b>			

### Conclusión

Este plan de contrataciones, garantiza una gestión de adquisiciones estructurada y alineada con los objetivos del proyecto. La matriz de valoración técnica asegura una selección objetiva y justa del proveedor más adecuado.

## **Gestión de las Comunicaciones e Interesados**

## Comunicaciones e Interesados

### Análisis preliminar de los interesados

#### Identificación y descripción de los Interesados

# Mapa de Interesados



StakeHolder	Carlos Pellegrini	Rol	Sponsor
<b>Influencia</b>	Alta	<b>Aporte</b>	Brindar el contexto para el éxito del proyecto.
<b>Expectativas</b>	Alta	<b>Antecedentes</b>	Sub-Gerente General del área de Sistemas, actuó con el mismo rol en proyectos anteriores.
<b>Fortalezas</b>	Capacidad de influencia y cuanta con los recursos del área de Sistemas. Influencia en el directorio de la entidad	<b>Debilidades</b>	Exigencias externas por normativas de cumplimiento que ponen en riesgo la atención exclusiva para el proyecto de los recursos a su cargo.

<b>Respuesta Esperada</b>	Se espera que brinde en contexto necesario, de tiempos y recursos para el desarrollo esperado del proyecto.	<b>Interés en recibir información</b>	Alto
---------------------------	---	---------------------------------------	------

<b>StakeHolder</b>	<b>Ezequiel Pérez</b>	<b>Rol</b>	<b>Project Manager</b>
<b>Influencia</b>	Alta	<b>Aporte</b>	Coordinar la gestión exitosa del proyecto
<b>Expectativas</b>	Altas	<b>Antecedentes</b>	Gestiono Proyectos de similar alcance en la entidad.
<b>Fortalezas</b>	Capacidad de Comunicación y coordinación.	<b>Debilidades</b>	Tiene a cargo otros tres proyectos de similar magnitud.
<b>Respuesta Esperada</b>	Coordinar el proyecto para cumplir con el alcance, tiempo y costo planificado	<b>Interés en recibir información</b>	Alto

<b>StakeHolder</b>	<b>Gcia. Sistemas</b>	<b>Rol</b>	<b>Desarrollador del Proyecto</b>
<b>Influencia</b>	Alta	<b>Aporte</b>	Cuenta con los recursos de Analistas Funcionales y Desarrolladores necesarios para el Proyecto.
<b>Expectativas</b>	Lograr la atención necesaria del proyecto sin generar demoras en los desarrollos y mantenimientos productivos	<b>Antecedentes</b>	Basta experiencia en desarrollos de actualización de software
<b>Fortalezas</b>	Recursos técnicos y humanos	<b>Debilidades</b>	Cantidad de Requerimientos de cumplimiento mandatorio con plazos perentorios.
<b>Respuesta Esperada</b>	Atención al proyecto en los tiempos planteados	<b>Interés en recibir información</b>	Medio

<b>StakeHolder</b>	<b>Gcia. Contaduría</b>	<b>Rol</b>	<b>Usuario Principal del Sistema</b>
--------------------	-------------------------	------------	--------------------------------------

<b>Influencia</b>	Alta	<b>Aporte</b>	Definiciones de las funcionalidad a migrar, mejorar, desarrollar o discontinuar
<b>Expectativas</b>	Aporte en tiempo y forma de las definiciones necesarias para los desarrollos	<b>Antecedentes</b>	Experiencia como usuario principal de desarrollos anteriores
<b>Fortalezas</b>	Experiencia y capacidad de los recursos humanos.	<b>Debilidades</b>	Su atención principal se vuelta a las tareas de cumplimiento sobre las informativas requeridas por el BCRA
<b>Respuesta Esperada</b>	Definiciones sobre requisitos y restricciones del sistema	<b>Interés en recibir información</b>	Alto

<b>StakeHolder</b>	<b>Auditoría</b>	<b>Rol</b>	<b>Usuario y Auditor del Sistema</b>
<b>Influencia</b>	Media	<b>Aporte</b>	Recomendaciones y consultas al desarrollo
<b>Expectativas</b>	Media	<b>Antecedentes</b>	Experiencia en rol durante proyectos similares
<b>Fortalezas</b>	Conocimiento normativo de los requisitos que debe cumplir el sistema	<b>Debilidades</b>	Las observaciones y recomendaciones pueden llegar en forma tardía
<b>Respuesta Esperada</b>	Aporte en cuanto a posibles debilidades del sistema	<b>Interés en recibir información</b>	Medio

<b>StakeHolder</b>	<b>BCRA</b>	<b>Rol</b>	<b>Auditor del Sistema / Ente de contralor</b>
<b>Influencia</b>	Media	<b>Aporte</b>	Bajo
<b>Expectativas</b>	Bajas	<b>Antecedentes</b>	Basta experiencia en el seguimiento de proyectos similares
<b>Fortalezas</b>	Al ser el ente de contralor se debe cumplir con sus disposiciones	<b>Debilidades</b>	Tiempos laxos de respuesta

<b>Respuesta Esperada</b>	Se espera un apoyo a la iniciativa sin realizar grandes aportes durante el desarrollo del proyecto.	<b>Interés en recibir información</b>	Bajo
---------------------------	---	---------------------------------------	------

<b>StakeHolder</b>	<b>Proveedor de Software</b>	<b>Rol</b>	<b>Desarrollador del software</b>
<b>Influencia</b>	Alta	<b>Aporte</b>	Desarrollo de los módulos de software a implementar
<b>Expectativas</b>	Alta	<b>Antecedentes</b>	Desarrollador experimentado y reconocido en el mercado
<b>Fortalezas</b>	Experiencia y capacidad	<b>Debilidades</b>	Falta de conocimiento de las interfaces internas de la institución
<b>Respuesta Esperada</b>	Cumplir con los desarrollos en los tiempos pactados en el contrato	<b>Interés en recibir información</b>	Alto

<b>StakeHolder</b>	<b>Red de Sucursales</b>	<b>Rol</b>	<b>Usuario del Sistema</b>
<b>Influencia</b>	Baja	<b>Aporte</b>	Bajo
<b>Expectativas</b>	Colaboración antes consultas o requerimientos / relevamientos puntuales	<b>Antecedentes</b>	Escasos antecedentes en la participación de proyectos similares
<b>Fortalezas</b>	Experiencia en el uso de la herramienta actual	<b>Debilidades</b>	Falta de experiencia
<b>Respuesta Esperada</b>	Colaboración y Asistencia	<b>Interés en recibir información</b>	Baja

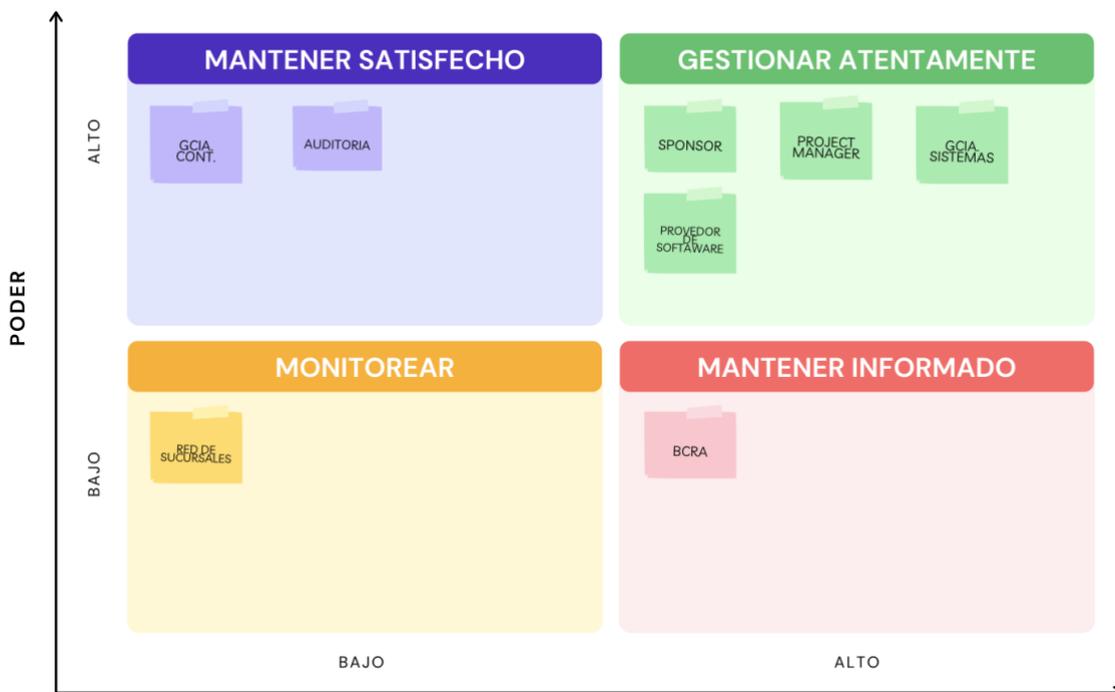
*Matriz de Poder / Involucramiento*

	<b>Desinteresado</b>	<b>Reticente</b>	<b>Neutral</b>	<b>Partidario</b>	<b>Líder</b>
<b>Sponsor</b>				C	D
<b>Project Manager</b>					C-D

<b>Gcia. Sistemas</b>					C-D
<b>Gcia. Contaduría</b>			C		D
<b>Auditoria</b>			C	D	
<b>BCRA</b>			D-C		
<b>Promovedor de Software</b>				C-D	
<b>Red de Sucursales</b>		C	D		

*C: Participación Actual*  
*D: Participación Deseada*

*Matriz Poder / Interés*



*Estrategias para el involucramiento deseado*

REGISTRO DE INTERESADOS		NIVEL DE PARTICIPACIÓN		ESTRATEGIA	
StakeHolder	Expectativas individuales	Actual	Planeado	Estrategia	Responsable
Sponsor	Contar con las condiciones necesarias y el apoyo para el desarrollo del proyecto	MS	IC	Coordinar la estrategia de kick off, reuniones quincenales de seguimiento e informes mensuales de	Project Manager

Trabajo Final de Especialización  
Actualización del Sistema Contable – Banco Nación

				avances / demoras	
<b>Project Manager</b>	Gestionar en forma eficiente el proyecto con hasta un 10% de variación de variables establecidas en la triple restricción	IC	IC	Coordinar estrategia de kick off y reuniones de seguimiento. Coordinación de reuniones y seguimiento de los hitos del proyecto. Circularización de informes y comunicación formal vía mail institucional.	Project Manager
<b>Gcia. Sistemas</b>	Dar soporte al sistema contable que reemplace al actual, extinguiendo el riesgo de obsolescencia y mantenimiento.	IC	IC	Reuniones de seguimiento semanales durante la primer mitad del proyecto y luego quincenales. Coordinación de reuniones entre los interesados e informes quincenales con los avances / demoras del proyecto.	Project Manager
<b>Gcia. Contaduría</b>	Contar con un sistema moderno que me permita mejorar la experiencia de usuario	MS	IC	Reuniones de seguimiento semanales durante la primer mitad del proyecto y luego quincenales. Coordinación de reuniones entre los interesados e informes quincenales con los avances / demoras del proyecto.	Project Manager
<b>Auditoria</b>	Contar con un sistema que cumpla con las normativas y mejore su performance	MI	MS	Convocatoria en carácter de “opcional” a las reuniones de seguimiento celebradas. Informes quincenales con los avances / demoras del proyecto.	Project Manager
<b>BCRA</b>	Contar con un sistema que cumpla con las	ME	MI	Informe formal trimestral con los grande hitos	Sponsor

Trabajo Final de Especialización  
Actualización del Sistema Contable – Banco Nación

	normativas establecidas por el ente rector.			cumplidos del proyecto e informando las demoras con su correspondiente plan de remediación, indicando las desviaciones del caso.	
<b>Promovedor de Software</b>	Cumplir con los tiempos y estándares definidos en el contrato	IC	IC	Envío formal de la Diseños Funcionales para el desarrollo. Seguimiento semanal de avance. Alertas inmediatas sobre desviaciones. Coordinación de relevamiento / reuniones entre los desarrollados internos y externos.	Gcia. Sistemas
<b>Red de Sucursales</b>	Obtener un sistema que mejore su experiencia de usuario	ME	ME	Informe vía circular al momento del kick off, a mitad del ciclo y al cierre del proyecto.	Gcia. Contaduría

*Minimo Esfuerzo (ME) – Mantener Informado (MI)*  
*Mantener Satisfecho (MS) – Interesado Clave (IC) –*

## **Gestión de la Calidad**

### *Objeto y alcance del documento*

El presente documento tiene como objetivo detallar como se realizará la Gestión de la Calidad del Proyecto.

Se busca definir las actividades que deben ser realizadas para poder validar y verificar que los resultados del mismo sean completados con el nivel de calidad deseado. Así se buscará asegurar la calidad de los entregables y la calidad de los procesos utilizados para gestionar y crear los mismos.

### *Documentación de Referencia*

El presente Plan de Calidad se basa en los siguientes documentos, los cuales se usaran de guía para el desarrollo del proyecto:

Para la gestión del proyecto

- PMBOK, Project Management Body of Knowledge
- Caso de Negocio del Proyecto
- Acta Constitutiva del Proyecto
- Plan de Gestión del Proyecto

Para la presentación de propuestas y desarrollo del proyecto

- Comunicación 4609 del BCRA “REQUISITOS MÍNIMOS DE GESTIÓN, IMPLEMENTACIÓN, Y CONTROL DE LOS RIESGOS RELACIONADOS CON TECNOLOGÍA INFORMÁTICA, SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y RECURSOS ASOCIADOS PARA LAS ENTIDADES FINANCIERAS”

### *Política de Calidad del Proyecto*

El presente proyecto debe cumplir con los requisitos de calidad definidos por el cliente.

Los objetivos de calidad del proyecto serán:

- Contribuir al cumplimiento de las líneas base de alcance, tiempo y costo.
- Asegurar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de las normativas, los requisitos de calidad establecidos en los términos de referencia y sus expectativas.

### *Línea Base de Calidad del Proyecto*

Se evaluarán los siguientes factores de calidad relevantes para el proyecto.

Ítem	Objetivo	Meta de Calidad	Métrica	Frecuencia y momento de reporte
It-01	Performance del Proyecto: mantenerse conforme a la línea base de tiempos	Cumplir con la fecha estimada con una variación máxima del 20%	Verificación contra plan de entrega y análisis de los desvíos	Frecuencia semanal. Martes 11:00hs
It-02	Performance del Proyecto: mantenerse conforme a la línea base de costos	Cumplir con el costo estimado con una variación máxima del 20%	Medir los costos mensualmente contra la línea base de costos aprobada	Frecuencia mensual. Planilla de seguimiento de Costos
It-03	Performance del producto_ cumplimiento de normativas de diseño	El proyecto debe encuadrarse en la normativa vigente del ente de contralor	Verifica la aplicación de la normativa al desarrollo del proyecto	Frecuencia diaria. Dentro del proceso de producción de cada entregable
It-04	Performance del producto: coordinación de la documentación	La documentación debe ser coordinada y referida al proyecto integral	Verificar que la documentación se encuentre cruzada, coherente y coordinada.	Frecuencia diaria. Dentro del proceso de producción de cada entregable

#### *Procesos de Gestión de Calidad*

Se especifican a continuación los enfoques bajo los que se realizarán los procesos de la gestión de la calidad del presente proyecto.

Ítem	Riesgo	Descripción
Ca-01	Aseguramiento de la calidad	El aseguramiento de la calidad se realizara a partir del monitoreo de la performance del trabajo diario. El objetivo es detectar desvíos temprano y necesidades de mejora
Ca-02	Control de la calidad	Se revisarán los entregable previo a la entregas. Para los errores de proyecto o

		coordinación aplicará el análisis causa raíz mediante la metodología de “los cinco ¿por qué?”
<b>Ca-03</b>	Mejora de Procesos	Para mejorar los procesos detectados se identificará aquel que necesita de mejora; se definirán las acciones correctivas o de mejora; se verificará su aplicación y su estandarización

### Controles y Aprobación

#### Criterios de aceptación

Se considera el siguiente esquema de control de avance y calidad de los entregables que requerirá aprobaciones por parte de Banco Nación a partir del Sponsor del proyecto.

Los plazos de entrega y aprobación deben ser especificados en el Plan de Trabajos Detallado.

Entregable	Responsable	Aprobador	Criterios de Aceptación	
<b>En-01: Plan de trabajo</b>	Equipo de Gestión de Proyectos - BNA	Sponsor y Gerente del Proyecto	Plan ajustado a los requerimientos y valores indicadas por el cliente	Presentación preliminar para revisar y aprobar por Sponsor y Gerente del Proyecto
<b>En-02: Evaluación de la situación actual</b>	Equipo de Gestión de Proyectos - BNA	Sponsor y Gerente del Proyecto	Reuniones de seguimiento periódicas. Se analizarán desvíos y se tomarán acciones correctivas.	en consonancia al valor esperado por el directorio de la institución. Se contara con 15 días para esta tarea con 1º días para correcciones por parte del Equipo de Gestión del Proyecto.
<b>En-03: Propuesta de Solución</b>	Equipo de Analistas Funcionales BNA	Sponsor y Gerente del Proyecto	Se realizarán reuniones en donde el cliente indicará sus necesidades y el equipo funcional presentará las propuesta de solución correspondientes	
<b>En-04: Proyecto ejecutivo, propuesta seleccionada</b>	Equipo de Gestión de Proyectos - BNA	Equipo de Analistas Funcionales BNA	Se presentara una propuesta de solución de alto nivel con mención de los principales entregables	La documentación estará limitada a aquella incluida en la propuesta de solución de

			Aprobada la propuesta de solución se realizará la documentación en detalle de cada uno de los desarrollos	alto nivel. Las probaciones de los paquetes de desarrollo del proveedor externo deberán contar con el conforme del Gerente del Proyecto.
<b>En-05: Conformidad del BNA</b>	Equipo de Gestión de Proyectos - BNA	Sponsor y Gerente del Proyecto	La conformidad del proyecto deberá estar dada por las máximas autoridades en el mismo, en consonancia con el valor buscado por parte de la institución. Se contará con un plazo de 20 días hábiles para la revisión. Existirá un proceso de feedback en donde el Equipo de Gestión de proyectos podrá realizar las correcciones necesarias.	

*Controles de calidad*

Se realizarán controles de calidad para cada uno de los entregables. Cada entregable en sí mismo deberá estar completo, coordinado y referenciado al proyecto integral en su conjunto al momento de la entrega. La no aprobación de un entregable imposibilitará la aprobación de los siguientes entregables.

El siguiente cuadro detalla el control para cada uno de los entregables, sus objetivos, etapas de revisión, aprobadores, herramientas y registro para corroborar su cumplimiento de manera planificada.

Entregable	Objetivo	Auditoría	Apertura EDT	Revisiones	Aprobador	Herramientas	Registro	Observaciones
<b>Entregable 01. Relevamiento</b>	Obtener la base de información para realizar los desarrollos que den solución al proyecto	Al cierre del entregable	1.1.1 – Usuarios	Se verifica que se hayan relevado todos los niveles de usuarios del sistema	Área funcional técnica	Documento Relevamiento Funcional	Minuta de aprobación	Relevamiento de todos los niveles de usuarios.
					Equipo de Gestión de Proyecto BNA	Reuniones de relevamiento	Minuta de aprobación	
			1.1.2 – Operativa	Se verifica se hayan relevado todos los programas que componen al sistema	Área funcional técnica	Documento Relevamiento Funcional	Minuta de aprobación	Relevamiento de todos los programas que componen al actual sistema
					Equipo de Gestión de Proyecto BNA	Reuniones de relevamiento	Minuta de aprobación	
-	Revisión final del entregable	Project Manager	Documento de aprobación intervenido por Sponsor y Gerente del Proyecto		La falta de conformidad restringirá el avance del proyecto			

Entregable	Objetivo	Auditoría	Apertura EDT	Revisiones	Aprobador	Herramientas	Registro	Observaciones
<b>Entregable 02. Documentos de análisis</b>	Obtener las especificaciones necesarias para la realización de la documentación a remitir a los desarrolladores	No requiere	1.2.1 – Especificación Funcional	Se verifican las especificaciones funcionales del desarrollo	Área funcional técnica	Documento Relevamiento Funcional	Minuta de aprobación	Documentación bajo normas metodológicas de la institución
					Equipo de Gestión de Proyecto BNA	Reuniones de relevamiento	Minuta de aprobación	
			1.2.2 – Requerimientos funcionales	Se verificarán los requerimientos funcionales del desarrollo	Área funcional técnica	Documento Relevamiento Funcional	Minuta de aprobación	Documentación bajo normas metodológicas de la institución
					Equipo de Gestión de Proyecto BNA	Reuniones de relevamiento	Minuta de aprobación	
			1.2.3 – Requerimientos no funcionales	Se verifican los requerimientos no funcionales del desarrollo	Área funcional técnica	Documento Relevamiento Funcional	Minuta de aprobación	Documentación bajo normas metodológicas de la institución
					Equipo de Gestión de Proyecto BNA	Reuniones de relevamiento	Minuta de aprobación	
			-	Revisión final del entregable	Project Manager	Documento de aprobación intervenido por Sponsor y Gerente del Proyecto		Documentos base para el diseño de solución

Entregable	Objetivo	Auditoría	Apertura EDT	Revisiones	Aprobador	Herramientas	Registro	Observaciones
<b>Entregable 03. Documento de Diseño</b>	Realizar los diseños funcionales y técnicos como así también la documentación de prueba para la solución	Al cierre del entregable	1.3.1 – Diseño	Se verificará que en el diseño de contengan todas las necesidades planteadas para el proyecto	Área funcional técnica	Documento Relevamiento Funcional	Minuta de aprobación	Documentación bajo normas metodológicas de la institución
					Equipo de Gestión de Proyecto BNA	Reuniones de relevamiento	Minuta de aprobación	
			1.3.2 – Documento de Prueba	Se verificará que la prueba contenga los casos de éxito como los de errores potenciales	Área funcional técnica	Documento Relevamiento Funcional	Minuta de aprobación	Documentación bajo normas metodológicas de la institución
					Equipo de Gestión de Proyecto BNA	Reuniones de relevamiento	Minuta de aprobación	
-	Revisión entregable final	Project Manager	Documento de aprobación intervenido por Sponsor y Gerente del Proyecto	Documentos base para el diseño de solución				

Entregable	Objetivo	Auditoría	Apertura EDT	Revisiones	Aprobador	Herramientas	Registro	Observaciones
<b>Entregable 04. Desarrollo de Software</b>	Codificación del software y disponibilización en el ambiente de pruebas preliminares	Al cierre de cada módulo entregable	1.4.1 – Desarrollo	Se verificará por personal de la institución la integridad de cada módulo desarrollado por el proveedor	Área funcional técnica	Pruebas de Desarrollo	Minuta de aprobación	Se realiza un trabajo entre personal interno y externo.
					Equipo de Gestión de Proyecto BNA	Reuniones de entendimiento	Minuta de aprobación	
			1.4.2 – Ambiente de Homologación	Se verificara la funcionalidad e integridad del desarrollo	Área funcional técnica	Pruebas de Desarrollo	Minuta de aprobación	El personal de la institución deberá realizar con celeridad esta tarea para poder brindar un rápido feedback al proveedor
					Equipo de Gestión de Proyecto BNA	Reuniones de entendimiento	Minuta de aprobación	
			Revisión entregable final	Project Manager	Documento de aprobación intervenido por Sponsor y Gerente del Proyecto		Documentar la conformidad de los desarrollos	

Entregable	Objetivo	Auditoría	Apertura EDT	Revisiones	Aprobador	Herramientas	Registro	Observaciones
<b>Entregable 05. Despliegue en producción</b>	Puesta en producción de la solución	Al cierre del entregable	1.5.1 – Instalación en producción	Se verificara el correcto funcionamiento de la solución en producción	Área funcional técnica	Prueba en paralelo por 30 días para verificar la funcionalidad	Minuta de aprobación	Se deberá tener máxima coordinación por la intervención de distintas áreas en esta acción
					Equipo de Gestión de Proyecto BNA	Reuniones de entendimiento	Minuta de aprobación	
			1.5.2 – Actualización normativa	Se verificará que la normativa se adapte a la nueva solución	Área Normativa	Circuitos normativos y de procesos	Minuta de aprobación	
					Equipo de Gestión de Proyecto BNA	Reuniones de entendimiento	Minuta de aprobación	
				Revisión entregable final	Project Manager	Documento de aprobación intervenido por Sponsor y Gerente del Proyecto	Documentar la conformidad de los desarrollos	

### *Aseguramiento de la Calidad*

A partir del cronograma definido se llevarán a cabo las auditorías según el siguiente detalle:

Ítem	Entregable	Tarea a Auditar	Descripción auditoría
<b>Au-01</b>	Entregable 01 - Relevamiento	1.1.1 – Usuarios	Se auditará el proceso de relevamiento para asegurar la correcta recolección de datos respecto a la experiencia de usuario del sistema actual
<b>Au-02</b>	Entregable 03 - Documento de Diseño	1.3.1 – Diseño	Se realizara una revisión del cumplimiento de los establecido por la normativa BCRA Com A 4609
<b>Au-03</b>	Entregable 04 - Desarrollo de Software	1.4.1 – Desarrollo	Se verificara la integridad de la codificación y las bases de datos, logs de auditoria
<b>Au-04</b>	Entregable 05 - Despliegue en producción	1.5.1 – Instalación en producción	Se auditará la documentación técnico funcionales y la actualización normativa de la nueva aplicación

A partir de la auditoría se generará un informe, tanto para internas como externas, donde se deberán reconocer las situaciones y aceptar las medidas correctoras necesarias.

Durante el proceso de auditoría el PM deberá realizar un seguimiento y verificación del cumplimiento de las acciones establecidas y verificar su efectividad.

### *Documentos Normativos para la Calidad*

El Equipo de Gestión de Proyectos de la institución realizará documentos específicos que regirán los procesos y las actividades. Se detallan las metodologías y actividades específicas con sus procedimientos y los formatos a utilizar.

### *Procedimientos*

Se detallan a continuación los procedimientos internos que se aplicarán durante el desarrollo de los diferentes entregables:

- Gestión general
- Gestión de documentación elaborada por terceros
- Gestión de documentación de elaboración propia
- Gestión de la configuración para la totalidad de los documentos
- Gestión de las comunicaciones con el cliente
- Gestión de las comunicaciones
- Gestión de las contrataciones

### *Formatos*

Los entregables se presentarán siguiendo los requisitos básicos establecidos en los términos de referencia. Los mismos se dividen en dos ítems:

De gestión de proyecto: notas de pedido, minutas de reunión, reporte de estatus, reporte de hitos, entre otros.

De producto: listados de documentos, informes técnicos, documentación gráfica, planillas de cómputo , software, casos de uso, bases de datos.

### *Roles de la Gestión de la Calidad*

Se especifican los roles y las responsabilidades inherentes a la gestión de calidad para el presente proyecto.

#### *Sponsor*

En este proyecto, por su desarrollo técnico, el sponsor estará involucrado y su responsabilidad será la de verificar el cumplimiento de las normativas vigentes.

#### *Project Manager*

El director de proyecto será el principal responsable por el cumplimiento de los estándares de calidad requeridos por el cliente.

Verificar los objetivos del proyecto para satisfacer el buen cumplimiento de los estándares de calidad deseados.

Evaluar los entregables en sus etapas de producción y entrega para ajustarlos a los niveles de calidad que deberán tener según los términos de referencia.

#### *Responsable de documentación*

El responsable de documentación velará por todas las especialidades y será el encargado de encargados verificar el proyecto según las siguientes pautas:

Cumplimiento de los parámetros y normas establecidas por el cliente.

Coordinación de la documentación en un todo conjunto.

#### *Responsable de relevamiento*

El responsable de relevamiento será asignado a las tareas de campo siendo sus tareas y responsabilidades:

Colaborar con el director de proyectos, a través de su experiencia, con sugerencias, ideas y comentarios que ayuden a mejorar o potenciar la colaboración del equipo.

Conocimiento y cumplimiento de las normas de calidad.

Seguimiento y control de tareas de campo.

A continuación se resumen los roles y responsabilidades expuestas:

Rol	Objetivo	Función	Nivel de autoridad	Reporta a	Supervisa a
Ro-01	Sponsor	Responsable final por la calidad del proyecto	Verificar el cumplimiento de las normativas		Project Manager
Ro-02	Project Manager	Principal responsable en velar por el cumplimiento de la calidad del proyecto	Coordina el cumplimiento de los entregable del equipo de proyecto	Sponsor	Supervisores Funcional y técnico
Ro-03	Responsable de documentación	Seguimiento del desarrollo de los entregable	Verifica que la documentación se encuentre coordinada y coherente	Project Manager	Equipo funcional técnico
Ro-04	Responsable de relevamiento	Seguimiento de las tareas de campo	Aplica los recursos para las tareas del relevamiento	Project Manager	Equipo funcional técnico

# Proceso de Ejecución y Control

## **Informe de avance, estado, pronósticos incluyendo indicadores de desempeño**

## Status Report

---

# INFORME DE AVANCE

---

**Nombre del Proyecto:** Actualización Sistema Contable – Banco Nación

**Fecha del Informe:** 01.12.2023

**Periodo de Reporte:** Desde 21.11.2023 hasta 28.11.2023

**Elaborado por:** Ezequiel Fernando Perez

---

### Resumen Ejecutivo:

Durante la semana pasada, el proyecto ha enfrentado desafíos en el desarrollo del software, lo que ha llevado a un retraso del 4% en relación con el cronograma previsto. A pesar de estos obstáculos, el equipo ha implementado estrategias para recuperar el tiempo perdido y garantizar la calidad del software.

---

### Avance del Proyecto:

Porcentaje Completado: 34%

Porcentaje Esperado a la fecha: 38%

### Actividades Completadas:

- Diseño Funcional
- Inicio del Desarrollo de Software

### Actividades en Progreso:

- Desarrollo de Software
- Diseño Técnico
- Gestión de Proyecto

### Actividades Pendientes:

- QA y Validación de Usuarios
  - Despliegue en Producción
- 

### Estado Financiero:

Presupuesto Original: \$283.750 (BAC)

Gastos hasta la Fecha: \$94.200

Variación de Costos (CV): \$2. 275,00 (EV \$96.475,00 – AC \$94.200,00)  
Índice de Desempeño de Costos (CPI): 1,02415 (Costo Planeado / Costo Real)

---

#### **Indicadores de Desempeño:**

- Índice de Desempeño del Cronograma (SPI): 0,894736 (EV \$96.475,00 / \$107.825,00).
- Estimación de Costo al finalizar el Proyecto (EAC): \$277.085,82
- Eficiencia a Cumplir (TCPI): 1,024150743.
- Proyecto ligeramente atrasado con respecto al cronograma planificado (SPI > 1).
- El proyecto está por debajo de su presupuesto (CPI > 1 y CV positivo).
- Se espera que el costo total del proyecto al finalizar sea menor que el presupuesto original ( EAC < BAC)
- Para cumplir con la meta de costo, el rendimiento futuro del proyecto debe ser ligeramente más eficiente que el rendimiento pasado.

#### **Salud del Proyecto:** Atención Requerida



#### **Riesgos y Problemas Actuales:**

El retraso en el desarrollo del software sigue siendo el principal riesgo. Se están tomando medidas para acelerar el desarrollo y garantizar la calidad del software. Las causas subyacentes están siendo investigadas y se están implementando soluciones.

---

#### **Próximos Pasos:**

La próxima semana, el equipo se centrará en avanzar en el desarrollo del software y prepararse para la fase de pruebas integrales. Se llevarán a cabo revisiones regulares para monitorear el progreso y garantizar que el proyecto vuelva a estar en el camino correcto.

## **Requerimientos de Cambio**

## Registro de Cambio #1

REQUERIMIENTO DE CAMBIO			
Proyecto	Actualización Sistema Contable BNA	Nº Req. de Cambio	009
Requiere	Franco Rosas	Fecha de Req.	25.12.2023
Contacto	<a href="mailto:frosas@bna.com.ar">frosas@bna.com.ar</a>	Prioridad	alta
Alcance	[ x ]	Costo	[ x ]
Cronograma	[ x ]	Entregables	[ x ]
Otro	[ ]	<i>Especifique en caso de un cambio que no está tipificado</i>	
Nombre de Cambio		Informe de Balance según Normas NIIF y bajo Normas Contables Argentinas (NCA)	
Descripción de Cambio			
El sistema está diseñado para administrar la contabilidad bajo normas NIIF y aplicando el ajuste por inflación. Se requiere además pueda administrar la contabilidad bajo NCA			
Justificación del Cambio			
Se requiere el cambio para el cálculo de ciertos gravámenes impositivos, a nivel sucursal (fiscos locales) como consolidado.			
Impacto de no implementarse el Cambio			
Sobre carga operativa para recalcular balances en las 620 sucursales del Banco, lo que podría provocar errores de cálculo y lo cual es observable por el BCRA y los agentes tributarios			
Impacto en los Costos			
Variación (% y \$)		10% - 21.050,-	
<i>Requiere la extensión del contrato con el proveedor de software.</i>			
Impacto en Tiempo			
Fecha base de finalización del proyecto		30.08.2024	
Fecha nueva finalización del proyecto		30.09.2024	
<i>Requiere la extensión del contrato con el proveedor de software.</i>			
Impacto en entregables			
<i>Se debe completar el ciclo de vida completo del requerimiento (relevamiento, documentación, desarrollo, QA, Implementación, etc)</i>			
Otros Impactos			
<i>Describe en este espacio, si tiene otro impacto que no esté mencionado en el presente formulario</i>			
Alternativas			
<i>No se advierten alternativas no observables a esta solución</i>			
Decisiones			

Aprobar	<input checked="" type="checkbox"/>	Decisión tomada por:	
Rechazar	<input type="checkbox"/>	Carlos Pellegrini (sponsor)	
Solicitar ampliación	<input type="checkbox"/>	Fecha	29.04.2023
Comentarios Adicionales			
<p>Dada la importancia estratégica de este cambio y su impacto directo en la operatividad y cumplimiento normativo del Banco, se ha decidido aprobar la solicitud. Se recomienda coordinar de inmediato con el proveedor de software para discutir los detalles de la implementación y garantizar que se cumplan los nuevos plazos y presupuestos. Además, es esencial que el equipo de proyecto esté al tanto de este cambio y se realicen las adaptaciones necesarias en el plan de proyecto para incorporar esta modificación.</p>			

## Registro de cambio #2

REQUERIMIENTO DE CAMBIO			
Proyecto	Actualización Sistema Contable BNA	Nº Req. de Cambio	015
Requirente	Franco Rosas	Fecha de Req.	03.02.2024
Contacto	<a href="mailto:frosas@bna.com.ar">frosas@bna.com.ar</a>	Prioridad	alta
Alcance	[ x ]	Costo	[ x ]
Cronograma	[ x ]	Entregables	[ x ]
Otro	[ ]	<i>Especifique en caso de un cambio que no está tipificado</i>	
Nombre de Cambio		Integración con nueva plataforma de análisis financiero	
Descripción de Cambio			
Se requiere la integración del sistema contable actualizado con una nueva plataforma de análisis financiero que el banco planea implementar en el próximo trimestre.			
Justificación del Cambio			
La integración permitirá una visualización y análisis en tiempo real de los datos contables, facilitando la toma de decisiones estratégicas y operativas a nivel gerencial y directivo.			
Impacto de no implementarse el Cambio			
La falta de integración resultará en procesos manuales para transferir y sincronizar datos entre los dos sistemas, lo que podría llevar a ineficiencias, demoras y posibles errores en el análisis financiero.			
Impacto en los Costos			
Variación (% y \$)		10% - 25.000,-	
<i>Requiere la extensión del contrato con el proveedor de software.</i>			
Impacto en Tiempo			
Fecha base de finalización del proyecto		30.10.2024	
Fecha nueva finalización del proyecto		12.11.2024	
<i>Requiere la extensión del contrato con el proveedor de software.</i>			
Impacto en entregables			
<i>Se debe completar el ciclo de vida completo del requerimiento (relevamiento, documentación, desarrollo, QA, Implementación, etc)</i>			
Otros Impactos			
<i>Describe en este espacio, si tiene otro impacto que no esté mencionado en el presente formulario</i>			
Alternativas			
<i>No se advierten alternativas no observables a esta solución</i>			

Decisiones			
Aprobar	<input checked="" type="checkbox"/>	Decisión tomada por:	
Rechazar	<input type="checkbox"/>	Ezequiel Perez (PM)	
Solicitar ampliación	<input type="checkbox"/>	Fecha	29.02.2023
Comentarios Adicionales			
<p>La integración con la nueva plataforma de análisis financiero es esencial para mantener la competitividad y eficiencia del banco en el mercado actual. Dada la relevancia de este cambio y su impacto en la operación diaria del banco, se ha decidido aprobar la solicitud. Se insta al equipo de proyecto a coordinar con los stakeholders relevantes y asegurar una transición y implementación sin problemas.</p>			

## **Log de *Issues* y Riesgos del Proyecto**

### Registro – Log de Issues y Riesgos

ID	Fecha	Descripción	¿Se activa un riesgo?	Impacto	Responsable	Acción	Estado	Afectación	¿Requiere activación de control de cambios?
IR-01	15.06.2023	Cambios normativos por parte del ente rector.	Sí	Alto	Analista Normativo	Monitorear cambios y adaptar el sistema.	Pendiente	Costo, Tiempo	Sí
IR-02	20.06.2023	Cambio de prioridades estratégicas por parte del directorio.	Sí	Medio	Project Manager	Revisar y reajustar el alcance del proyecto.	En Curso	Alcance	Sí
IR-03	25.06.2023	Falta de disponibilidad de experto en Natural y Cobol.	Sí	Alto	Proveedor de Software	Buscar alternativas o capacitar a otro recurso.	Pendiente	Recursos	No
IR-04	01.07.2023	Conflictos gremiales - Huelgas.	Sí	Alto	Gestión de Proyectos	Establecer comunicación con representantes gremiales y buscar soluciones.	Resuelto	Tiempo	No
IR-05	10.07.2023	Problemas de integración con sistemas legados.	No	Medio	Equipo Técnico	Revisar y corregir problemas de integración.	En Curso	Funcionalidad	Sí
IR-06	15.07.2023	Falta de capacitación adecuada para el uso del nuevo sistema.	No	Medio	Usuario Referente	Programar sesiones adicionales de capacitación.	Pendiente	Usuarios	No
IR-07	20.07.2023	Retraso en la entrega de módulos por parte del proveedor de software.	Sí	Alto	Proveedor de Software	Revisar el cronograma y establecer nuevas fechas de entrega.	Resuelto	Tiempo	Sí
IR-08	23.07.2023	Inconsistencias en los datos migrados al nuevo sistema.	No	Alto	Equipo Técnico	Realizar una revisión exhaustiva y corrección de los datos.	En Curso	Calidad	No

# Proceso de Cierre

## **Lecciones Aprendidas**

## Registro de Lecciones Aprendidas

Fecha	Descripción del Problema/Evento	Lección Aprendida	Recomendación para Futuros Proyectos
15.06.2023	Cambios normativos inesperados	La adaptabilidad es esencial en un entorno regulado. Los cambios normativos pueden surgir inesperadamente y afectar el alcance del proyecto.	Establecer reuniones periódicas con el ente rector y mantener un monitoreo constante de las actualizaciones normativas.
20.06.2023	Cambio de prioridades estratégicas	Las prioridades estratégicas pueden cambiar debido a factores internos o externos, lo que puede desviar el enfoque del proyecto.	Realizar revisiones trimestrales del alcance con stakeholders clave y mantener una comunicación abierta sobre las prioridades del negocio.
01.07.2023	Conflictos gremiales	Los conflictos laborales pueden interrumpir el progreso del proyecto y afectar la moral del equipo.	Establecer un canal de comunicación directo con representantes gremiales y considerar la posibilidad de mediación externa si es necesario.
10.07.2023	Problemas de integración	Integrar sistemas nuevos con sistemas legados puede presentar desafíos técnicos y operativos inesperados.	Realizar pruebas de integración tempranas y frecuentes. Considerar la posibilidad de utilizar herramientas de integración especializadas.
15.07.2023	Retraso del proveedor	La dependencia de un proveedor externo puede introducir incertidumbre en el cronograma del proyecto.	Revisar y fortalecer los contratos con proveedores. Considerar cláusulas de penalización por retrasos y establecer puntos de control regulares.
23.07.2023	Inconsistencias en datos migrados	La calidad de los datos es esencial para la operación efectiva del sistema. Las inconsistencias o errores en los datos migrados pueden	Implementar herramientas de validación de datos durante la migración. Considerar revisiones manuales de datos críticos.

		tener impactos operativos y financieros.	
30.07.2023	Falta de capacitación adecuada	Una implementación exitosa no solo depende de un software funcional, sino también de usuarios capacitados para usarlo.	Desarrollar un programa de capacitación exhaustivo y asegurarse de que todos los usuarios reciban la formación adecuada antes de la implementación.
05.08.2023	Cambios en el equipo del proyecto	La rotación o cambios en el equipo pueden afectar la continuidad y el conocimiento del proyecto.	Mantener una documentación detallada y actualizada del proyecto. Considerar sesiones de traspaso de conocimientos cuando haya cambios en el equipo.

## Descripción Adicional

### Resumen Ejecutivo

El proyecto de Actualización del Sistema Contable ha enfrentado varios desafíos desde su inicio. A pesar de los obstáculos, el equipo ha demostrado resiliencia y adaptabilidad, aplicando lecciones aprendidas en tiempo real para mantener el proyecto en curso. Estas lecciones, documentadas a continuación, servirán como una guía valiosa para futuros proyectos.

### Metodología

El proceso de documentación de lecciones aprendidas se lleva a cabo de manera continua. Cada vez que se identifica un problema, desafío o oportunidad de mejora, se documenta en el registro. Además, se llevan a cabo revisiones mensuales para discutir y analizar estas lecciones con el equipo del proyecto y los stakeholders clave.

### Uso y Aplicación

El Registro de Lecciones Aprendidas no solo sirve como una herramienta retrospectiva, sino que también informa las decisiones y estrategias en tiempo real. Al revisar y aplicar activamente estas lecciones, el equipo puede anticipar desafíos, mitigar riesgos y mejorar la eficiencia del proyecto.

### Recomendaciones para la Organización

Se recomienda que este registro se comparta con otros equipos y departamentos dentro de la organización. Las lecciones aprendidas en este proyecto pueden ser aplicables y valiosas para otros proyectos o iniciativas.

Además, considerar la creación de un repositorio centralizado de lecciones aprendidas para toda la organización

## **Registro de Aceptación**

## Contexto

El Registro de Aceptación del Proyecto es un documento crucial que formaliza la aceptación de los entregables del proyecto por parte de los stakeholders o clientes. Sirve como una confirmación de que el entregable cumple con los criterios de aceptación previamente acordados. Aquí está el propósito de cada sección:

- Descripción del Entregable: Proporciona una visión clara de lo que se está revisando y aceptando.
- Criterios de Aceptación: Estos son los estándares o requisitos que el entregable debe cumplir para ser aceptado.
- Resultados de las Pruebas: Muestra evidencia de que el entregable ha sido probado y cumple con los criterios de aceptación.
- Estado de Aceptación: Indica si el entregable ha sido aceptado, aceptado con reservas (es decir, necesita algunas correcciones menores pero es en su mayoría aceptable) o rechazado.
- Comentarios y Observaciones: Proporciona un espacio para feedback adicional sobre el entregable.
- Acciones Correctivas: Si el entregable no cumple completamente con los criterios de aceptación, esta sección detalla las acciones necesarias para corregirlo.
- Fecha de Aceptación: La fecha en que se aceptó el entregable, que puede ser crucial para la planificación y la gestión de contratos.
- Firmas: La confirmación por parte de las partes interesadas clave de que han revisado y están de acuerdo con el estado del entregable.

En resumen, el Registro de Aceptación del Proyecto es una herramienta esencial para garantizar que los entregables del proyecto cumplan con los estándares y expectativas acordados, y para proporcionar una documentación formal de esta aceptación

## Modelo

---

# Nombre del Proyecto: Actualización Sistema Contable – Banco Nación

---

Fecha de Finalización: [Fecha de finalización]

Project Manager: Ezequiel Fernando Perez

---

Descripción del Entregable:

Breve descripción del entregable o producto final del proyecto.

---

Criterios de Aceptación:

Listado de los criterios que se establecieron para la aceptación del entregable

---

Resultados de las Pruebas:

Resumen de las pruebas realizadas al entregable y sus resultados

---

Estado de Aceptación:

Aceptado

Aceptado con Reservas

Rechazado

---

Comentarios y Observaciones:

Cualquier comentario o observación relevante sobre el entregable, ya sea positivo o áreas de mejora.

---

Acciones Correctivas (si las hay):

Si el entregable fue "Aceptado con Reservas" o "Rechazado", detalle de las acciones correctivas necesarias.

---

Fecha de Aceptación:

Fecha en la que el entregable fue oficialmente aceptado.

---

Firmas:

Firma del Project Manager, Sponsor, y principales Stakeholders, indicando que el entregable ha sido revisado y aceptado.

---

## **Reporte de Cierre**

---

## REGISTRO DE CIERRE DEL PROYECTO

---

Nombre del Proyecto: Actualización del Sistema Contable – Banco Nación

Fecha de Cierre: *Fecha de cierre real del proyecto*

Responsable del Cierre: Ezequiel Fernando Pérez

---

Resumen del Proyecto:

*Breve descripción del objetivo del proyecto, alcance, y principales entregables.*

---

Estado Final del Proyecto:

Objetivos alcanzados: *Listado de los principales objetivos que se lograron durante la ejecución del proyecto.*

Objetivos no alcanzados: *Listado de objetivos que no se lograron y la razón de por qué no se alcanzaron.*

---

Lecciones Aprendidas:

*Referencia al "Registro de Lecciones Aprendidas" con un resumen de las principales lecciones aprendidas durante la ejecución del proyecto.*

---

Riesgos y Problemas Enfrentados:

*Resumen de los principales riesgos que se materializaron y cómo se gestionaron.*

---

Evaluación Financiera:

Presupuesto Original: \$200.750,-

Gastos Totales: \$ *Gastos reales del proyecto*

Diferencia: \$ *Diferencia entre el presupuesto original y los gastos reales*

---

Evaluación de la Calidad:

*Resumen de la evaluación de la calidad del proyecto, incluyendo la satisfacción del cliente, la calidad de los entregables y cualquier desviación respecto a los estándares establecidos.*

Aceptación del Proyecto:

*Referencia al "Registro de Aceptación" indicando que el proyecto ha sido aceptado por las partes interesadas.*

Recomendaciones para Proyectos Futuros:

*Recomendaciones basadas en la experiencia del proyecto para mejorar la ejecución de proyectos similares en el futuro.*

---

Archivos y Documentación:

*Listado de todos los documentos y archivos relacionados con el proyecto que se archivarán para referencia futura.*

---

Liberación de Recursos:

*Listado de recursos (humanos, materiales, financieros) que se liberarán al finalizar el proyecto.*

---

Agradecimientos:

*Agradecimientos a los miembros del equipo, StakeHolder y cualquier otra persona o entidad que haya contribuido al éxito del proyecto.*

---