

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Negocios y Administración Pública

**CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN DE
PROYECTOS PREDICTIVOS Y ADAPTATIVOS**

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

Constitución de una Consultora en Economía del
Conocimiento y Transformación Digital: ECONARG.

AUTOR: MARÍA BELÉN INTERLICHIA

AGOSTO 2024

Contenido

1. Resumen del Proyecto

INICIACIÓN

2. Identificación del Proyecto

2.1. Marco de Referencia

2.1.2. ¿Qué es la Economía del Conocimiento?

2.1.3. El Escenario Argentino

2.2. Diagnóstico de la Situación Actual

2.3. Detección del Problema

2.4. Objetivos del Problema

2.5. Alternativas y Propuesta de solución

2.6. Beneficios

3. Caso de Negocio: Consultora en Economía del Conocimiento y Transformación Digital - EconARG

3.1. Descripción de la Organización

3.2. Misión

3.3. Visión

3.4. Descripción del Proyecto

3.5. Viabilidad del Proyecto

4. Acta Constitutiva del Proyecto

4.1. Contexto

4.2. Descripción

4.3. Propósito

4.4. Entregables

4.5. Objetivos

4.6. Priorización de las variables

4.7. Alcance

4.8. Supuestos y Restricciones

4.9. Interesados

4.10. Organigrama

4.11. Ciclo de Vida

4.12. Cronograma

4.13. Validación de Alcance

4.14. Riesgos del Proyecto

PLANIFICACIÓN

1. Plan de Dirección del Alcance

2. Plan de Dirección del Tiempo

3. Plan de Dirección del Costo

4. Plan de Gestión de Riesgos

6. Plan de Gestión del Cambio

7. Plan de Gestión de Calidad

7.1. Estándares y objetivos de calidad del proyecto

7.2. Actividades y recursos necesarios para alcanzar los objetivos de calidad establecidos para el proyecto. Roles y responsabilidades en cuanto a calidad

7.3. Entregables y procesos sujetos a revisión de calidad

7.4. Actividades y herramientas de control y gestión de calidad

7.5. Procedimientos para abordar desvíos, acciones correctivas y mejora continua

8. Línea Base de Alcance (LBA)

8.1. Contexto y descripción del Proyecto

8.2. Enunciado de Alcance

8.3. Entregables y Criterios de Éxito

8.4. Límites del Proyecto

- 8.5. Estructura de Desglose de Trabajo (EDT/WPS)
- 8.6. Diccionario de la EDT (Estructura de Desglose de Trabajo)
 - 1.0. Gestión del Proyecto
 - 2.0 Fundación
 - 3.0 Manual
 - 4.0 Plan de Acción
- 9. Línea Base de Tiempo
 - 9.1. Identificación y Listado de Actividades según EDT
 - 9.2. Diagrama de Gantt del Proyecto
 - 9.3. Estimación del Cronograma
- 10. Línea Base de Costos (Presupuesto)
 - 10.1. Detalle del Presupuesto del Proyecto
- 11. Análisis de Interesados
 - 11.1 Organigrama de la Fundación
 - 11.2. Identificación de los interesados
 - 11.3. Mapeo de actores
 - 11.4. Identificación y categorización
 - 11.5. Matriz de poder e interés de los interesados
 - 11.6. Roles de los interesados e interrelación
 - 11.7. Estrategia para involucrar a los interesados
 - 11.8. Herramientas de gestión

MONITOREO Y CONTROL

- 1. Seguimiento del Proyecto
 - 1.1. Gestión del Proyecto
 - 1.2. Fundación
 - 1.3. Manual
 - 1.4. Plan de Acción

2. Requerimientos de Cambio

2.1. Evento de Cambio 1

2.2. Evento de Cambio 2

3. Registro de Issues y Riesgos

CIERRE

1. Registro de Aceptación

2. Registro de Cierre

3. Lecciones Aprendidas

1. Resumen del Proyecto

Proyecto:	Fundación y puesta en marcha de la consultora: EconARG
Director del Proyecto:	María Belén Interlichia
Objetivo:	Crear una consultora en Economía del Conocimiento y Transformación Digital, que actúe como articuladora entre las distintas empresas, Pymes y startups argentinas y los distintos beneficios impulsados por el Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento
Entregables:	<ul style="list-style-type: none">- Fundación de la consultora- Manual de Programas y Beneficios- Plan de Abordaje en Empresas
Presupuesto:	\$4.351.163,00
Plazo:	12 meses

INICIACIÓN

2. Identificación del Proyecto¹

2.1. Marco de Referencia²

Impulsado por el avance de las distintas tecnologías de la información y la comunicación (TICs), en las últimas décadas, se evidencia un cambio rotundo en lo que refiere al rol del sector servicios en la economía global. Se puede decir que se dio, entonces, un cambio de paradigma que resignificó, no solo al sector servicios en general, sino en el tiempo más reciente a los Servicios Basados en el Conocimiento en particular (SBC).

Las mencionadas TICs lograron que estos servicios puedan convertirse en transables y – posteriormente - exportables, lo que llevó a ampliar su mercado y, consecuentemente, su peso y relevancia en las economías nacionales. En el caso de la República Argentina, los SBC han llegado a representar el tercer gran complejo exportador, lo cual constituye no solo un importante ingreso de divisas que afecta positivamente al Producto Bruto Interno (PBI), sino que también, genera otros múltiples efectos positivos, entre los que podemos identificar al incremento en la cantidad de puestos de trabajo calificado disponibles como uno de los principales.

Si bien el país se encuentra entre los principales potenciales exportadores de SBC, no es el único, siendo la exportación de SBC una oportunidad a nivel general para muchos de los países latinoamericanos. Es por ello que, Argentina, debe demostrar competitividad frente al resto de ellos, para lo que requiere incrementar sus ventajas comparativas reveladas (VCR)³. Con el fin de acrecentar dichas potencialidades, se han delineado

¹ Para la presentación e identificación del proyecto, se utilizó la teoría propuesta por la materia “El proceso de formulación y análisis de viabilidad de proyectos”. Según la teoría propuesta, el proceso de identificación del proyecto consta de cinco etapas: marco de referencia, diagnóstico de la situación actual, definición del problema, objetivos del problema y alternativas de solución.

² La contextualización de este proyecto fue previamente analizada en profundidad en el TFM de mi autoría: Interlichia, María Belén (2023) *¿Una luz para la economía Argentina?: Políticas públicas para la explotación de Servicios Basados en el Conocimiento (2020-2023)*. Tesis de Maestría, Universidad del Salvador. Disponible en: <https://racimo.usal.edu.ar/8762/>

³ Las VCR están dadas por las siguientes variables: costos, disponibilidad de capital humano calificado, I+D e infraestructura TIC acorde, contexto institucional y legal favorable. A ellas se le pueden sumar cuestiones como, el manejo del idioma inglés, la proximidad cultural y el huso horario.

distintas políticas públicas acordes, no solo desde el ámbito nacional sino también desde el provincial y municipal. No obstante, como el hito fundamental que busca promover a las actividades relacionadas a la EC, se hace mención a la promulgación de la Ley de Economía del Conocimiento en el año 2019 y su posterior reforma en el año 2020.

2.1.2. ¿Qué es la Economía del Conocimiento?

La economía del conocimiento - tal y como un término específico que ha ganado mucha fuerza en las últimas décadas - representa un cambio profundo en la forma en que conceptualizamos, capitalizamos y aprovechamos tanto el conocimiento como la información. Es así como, en este paradigma emergente, el capital intelectual se transforma en el motor fundamental para el crecimiento económico, superando así la dependencia histórica de insumos físicos y recursos naturales, lo cual para el caso de la Argentina es un punto crucial⁴.

Las actividades enmarcadas en la economía del conocimiento (EC), requieren indefectiblemente de un alto grado de aporte de conocimiento, en lugar de factores de producción convencionales como la mano de obra y la tierra, siendo este su gran diferencial para con otras actividades. El punto que hace a su distinción será, entonces, la oportunidad que surge en romper con el modelo tradicional, aprovechando las nuevas oportunidades del contexto pero también: una democratización en las oportunidades, ya que el acceso a la tierra y medios de producción no se encuentra al alcance del común de la ciudadanía mientras que el conocimiento, sí (en principio⁵).

Esta transición ha requerido un mayor énfasis en el crecimiento basado en la innovación, respaldado por distintas inversiones, tanto en educación, como en tecnología e infraestructura, así como también el acompañamiento gubernamental en cuanto a la

⁴ Si bien, por supuesto, excede en demasía el fin de este trabajo, no podemos perder de vista que la economía argentina se basó casi en forma exclusiva desde sus inicios en un modelo agroexportador. Si bien se han dado intentos por impulsar la industria (principalmente de la mano de la sustitución por importaciones), el fuerte del país en lo que a la exportación refiere, inició y continuó dado por el campo y la explotación de recursos naturales. Para ampliar en el tema, ver: Díaz Alejandro (1970), Katz y Kosacoff (1989) y Villanueva (1972).

⁵ Justamente, un punto crucial en lo que hace al proyecto consiste en una sistematización de la información en lo que refiere a políticas públicas (planes y programas) con relación al acceso a financiamiento, capacitación y equipamiento en torno a la economía del conocimiento.

normativa y políticas públicas de impulso al sector. No obstante, no hay dudas que existe un cambio global hacia una economía intensiva en conocimiento que ha posicionado al conocimiento como una fuerza fundamental que configura el desarrollo cultural, económico y social (García, 2023).

En lo que respecta a la economía del conocimiento a nivel general, tomaremos un subsector, constituido por los Servicios Basados en el Conocimiento (SBC), a los cuales definiremos como aquellos “servicios que utilizan alta tecnología y/o requieren capital humano calificado para emplear de manera óptima las innovaciones tecnológicas” (OCDE, 1999 como se citó en Gayá, 2017, p. 3) y que se “caracterizan por emplear intensivamente personal de medio y alto nivel de calificación y por ser transmisores y generadores de conocimiento para el conjunto de la economía” (Desmarchelier et al., 2013 como se citó en López, 2018, p. 2). En este sentido, cabe mencionar que los SBC, para poder categorizarse en cuanto tales deben cumplir con una serie de requisitos, entre los que encontramos tres cuestiones fundamentales: i) constituirse como empleadores intensivos, siendo el requisito de estos puestos de trabajo el contar con un medio/alto nivel de calificación, ii) fomentar el “efecto derrame” de conocimiento hacia otras industrias y/o sectores y iii) ser transables.

A continuación, y a fin de tomar dimensión sobre la complejidad del sector, se presenta el detalle de las actividades comprendidas como SBC según lo comprendido desde el Observatorio de Economía del Conocimiento y el nomenclador de actividades de la Administración de Ingresos Públicos (AFIP)

Tabla 1 - Actividades comprendidas como SBC

SERVICIOS BASADOS EN EL CONOCIMIENTO (SBC)	
ACTIVIDADES	SUB-ACTIVIDADES
SOFTWARE Y SERVICIOS INFORMÁTICOS (SSI)	
SERVICIOS EMPRESARIALES, PROFESIONALES Y TÉCNICOS (SEPT)	Jurídicos, contables, asesoramiento. Servicios arquitectónicos, de ingeniería y otros servicios técnicos.

	Servicios de publicidad, investigación de mercado y encuestas de opinión pública. Investigación y desarrollo. Otros servicios empresariales (traducción e interpretación, entre otros.)
SERVICIOS PERSONALES, CULTURALES Y RECREATIVOS (SPCR)	Servicios audiovisuales y conexos (producción y postproducción películas, radio y TV, grabaciones musicales, entre otras) (SAV) Otros servicios personales culturales y recreativos (salud, educación, servicios relacionados con museos y otras actividades culturales y deportivas entre otras)
CARGOS POR EL USO DE PROPIEDAD INTELECTUAL (CUPI)	Patentes, marcas registradas, derechos de autor, procesos y diseños industriales; cargos por licencias para reproducir o distribuir, entre otros

Fuente: elaboración propia en base a Interlichia (2023)

2.1.3. El Escenario Argentino

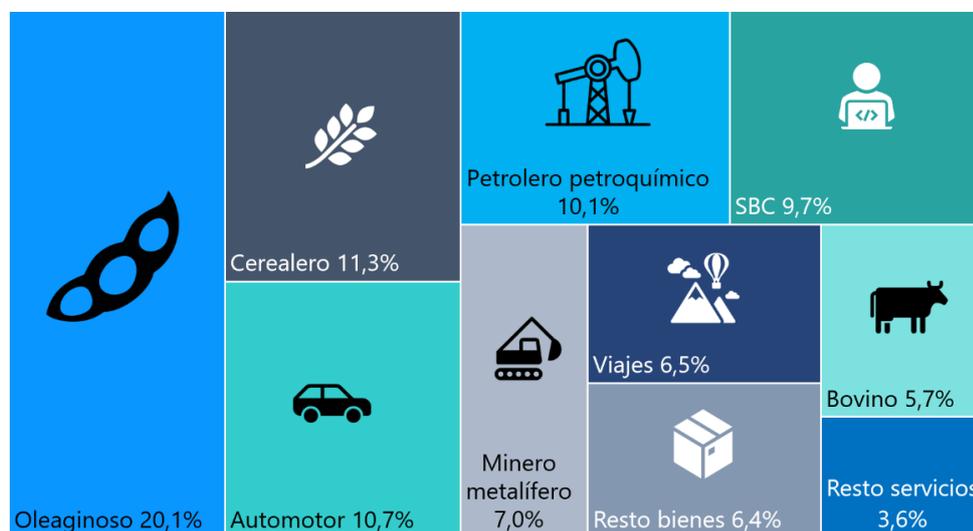
Centrándonos en el caso particular de la Argentina, y a partir del análisis de los últimos informes realizados por el Observatorio de Economía del Conocimiento (OEC), del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) y Argencon podemos obtener una serie de datos fundamentales para entender la importancia que reviste el sector para la Argentina.

En primer lugar, es fundamental tener claro que los SBC han llegado a constituirse como el tercer complejo exportador de Argentina (2020), solo por debajo de los grupos oleaginoso y cerealero⁶. Si bien actualmente las exportaciones del sector se han

⁶ No se han brindado datos actuales sobre la evolución del sector de manera formal desde el OEC. No obstante, por los datos brindados por otras organizaciones y académicos de la materia, si bien el sector ha bajado su presencia, aún se encuentra rondando entre el quinto y cuarto lugar. (Gayá, 2024). No obstante, las empresas del sector consideran que nuevas políticas pueden llevar a retornar a lugares anteriores. (Argencon, 2023).

desacelerado, encontrándose en el quinto lugar entre los complejos exportadores, los SBC continúan siendo un sector al cual seguir de cerca e intentar explotar.

Gráfico 1 - Principales Complejos Exportadores (2023)

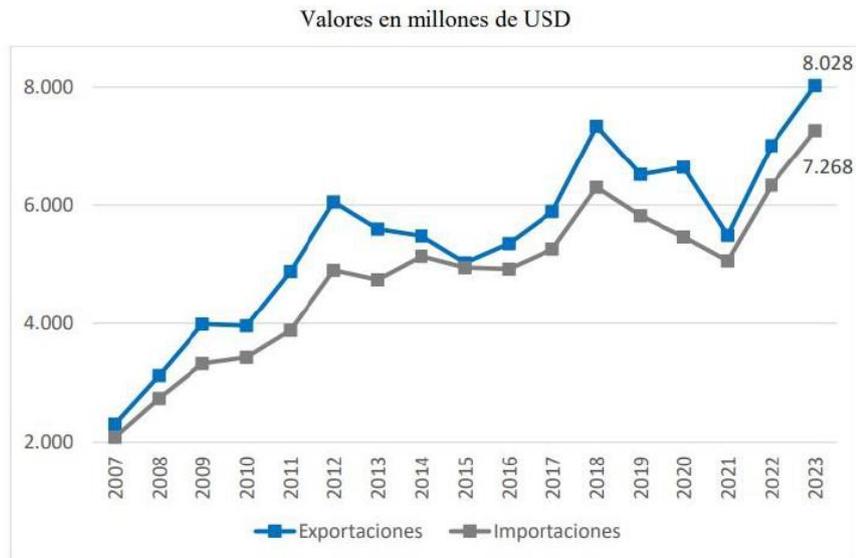


Fuente: Gayá (2023)

Si analizamos en detenimiento las exportaciones argentinas que hacen referencia al conjunto del sector SBC notamos que al 2007 se ubicaban en los USD 2.000 millones, desde el año mencionado, salvo un período de estancamiento entre 2009 y 2010, hasta el año 2012 se dio un crecimiento significativo que llevó a triplicar el valor inicial, alcanzando los USD 6.000 millones en ese último año. A partir de ese momento, entre 2012 y 2017, se dan fluctuaciones decrecientes no demasiado significativas, para un posterior crecimiento exponencial en el año 2018. Al año siguiente, y hasta 2021 se da una baja significativa – en parte, explicada por las consecuencias de la pandemia por COVID-19 – para luego comenzar una nueva etapa de crecimiento que lleva actualmente ocho trimestres consecutivos de alza. Las exportaciones del sector han crecido en el último año – de julio 2022 a julio 2023 – en un 14,5% (+ USD 8.000 millones). Esta cifra representó el máximo valor de exportaciones para el sector hasta el momento⁷.

⁷ Aún no se han publicado datos oficiales para el período comprendido entre el último semestre del año 2023 y lo que va del corriente año.

Gráfico 2 - Comercio internacional de SBC en Argentina (2007 – Julio 2023)



Fuente: OEC (2023)

Como puede verse en el gráfico planteado, el cual muestra tanto las exportaciones como las importaciones de SBC, notamos que el saldo entre ambas es positivo, es decir que existe un superávit comercial - o balanza comercial positiva - en relación con el sector, de USD 760 millones.

Si bien esta presentación es solo introductoria, persigue el fin de contextualizar el por qué es fundamental potenciar a las empresas dedicadas al sector e impulsar su potencial exportador: básicamente, se puede concluir, en que es por el ingreso de divisas que el sector genera para un país que no recibe un caudal importante de ellas y menos si se tiene en cuenta que sea desde un sector que demuestre una balanza comercial positiva.

No obstante, y afortunadamente, desde la dirigencia política, se ha tomado la cuestión – aunque quizás sin darle la completa atención que merece – diseñando distintas políticas públicas destinadas a potenciar al sector (con foco en la capacitación del capital humano en herramientas ligadas a la EC como la programación y el testing), pero también, mediante un hito en lo que hace a la constitución y funcionamiento de las

empresas ligadas al sector: la promulgación del Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento.

2.1.3.1. Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento

La Ley 27.506 de Promoción de la Economía del Conocimiento, más conocido como “Ley de Economía del Conocimiento” se promulga en el año 2019, para ser luego modificada por la Ley 25.570 en octubre del año 2020, la cual agrega una serie de agregados y mejoras a la anterior.

El Régimen de Promoción de Economía del Conocimiento (de aquí en más, el régimen o la ley) apunta principalmente a promover las nuevas tecnologías, generar valor agregado, fomentar el empleo calificado y de calidad, facilitar el desarrollo de nuevas empresas (PyMES), y aumentar las exportaciones de las empresas oferentes de SBC. Para ello, establece una serie de beneficios – principalmente impositivos – a aquellas empresas que realicen actividades relacionadas a al sector.

Es así como, adentrándonos en el análisis específico de la misma, vemos como en el Capítulo I, la LEC define los objetivos perseguidos como:

promocionar actividades económicas que apliquen el uso del conocimiento y la digitalización de la información apoyado en los avances de la ciencia y de las tecnologías, a la obtención de bienes, prestación de servicios y/o mejoras de procesos, con los alcances y limitaciones establecidos en la presente ley y las normas reglamentarias que en su consecuencia se dicten (Régimen de Promoción de Economía del Conocimiento de la República Argentina).

Asimismo, en el mencionado Capítulo, define expresa e inequívocamente a los sujetos alcanzados por la Ley. En síntesis, en el Capítulo I:

- Se crea (o reactiva) el Régimen de Promoción de Economía del Conocimiento con alcance Nacional.
- Se listan las actividades promovidas por el mismo:
 - Software y servicios informáticos y digitales
 - Producción y/o post-producción audiovisual

- Actividades, análisis y ensayos relacionados a la biotecnología, la bioeconomía, la biología, la bioquímica, la microbiología, la bioinformática, la biología molecular, la nanotecnología, la ingeniería genética o la geotecnología.

- Servicios geológicos
- Servicios prospectivos
- Servicios relacionados a la electrónica y/o comunicaciones

- Servicios profesionales de exportación relacionados con:

- Asesoramiento jurídico, legal y/o impositivo
- Contabilidad
- Consultoría
- Gerencia de recursos humanos
- Búsqueda y selección de personal
- Auditoría
- Traducción
- Interpretación
- Servicios relacionados a la arquitectura
- Publicidad
- Ingeniería
- Gestión y/o dirección de proyectos
- Diseño

- de experiencia de usuario
- de producto
- de interfaz de usuario
- web
- industrial
- textil e indumentaria y calzado
- gráfico
- editorial
- interactivo

- Nanotecnología y nanociencia;

- Industria aeroespacial
 - Industria satelital
 - Tecnologías espaciales;
 - Industria nuclear;
 - Automatización de producción
- Se crea el “Registro Nacional de Beneficiarios del Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento” en el cual deberán registrarse todos aquellos sujetos alcanzados que quieran obtener los beneficios dispuestos por la LEC
 - Se define a los sujetos alcanzados
 - Personas Jurídicas
 - Habilitadas a actuar en la República Argentina
 - Principal actividad se encuentre entre las alcanzadas por la Ley (lo cual se deberá justificar demostrando que el 70% de la facturación total se haya generado a partir de alguna/s de dichas actividades)
 - Demostrar cumplir con al menos dos de los siguientes requisitos
 - Acreditar mejoras continuas en sus procesos o cumplir con normas de calidad reconocidas (Ejemplo, ISO)
 - Acreditar la inversión en capacitación del personal en relación con la EC
 - Incursionar en I+D
 - Acreditar la exportación de servicios provenientes de las actividades alcanzadas

Adentrándonos aún más en el análisis de la norma, es en el siguiente capítulo donde se expone lo que hace al tratamiento tributario que recibirán las empresas alcanzadas. Es así como, entre los beneficios impositivos planteados para las empresas relacionadas a los SBC, se define:

- Hasta un 70% de los aportes realizados como contribuciones patronales a la seguridad social de aquellos empleados debidamente registrados, podrán ser tomados como crédito fiscal. Este porcentaje

ascenderá a un 80% en el caso de nuevos empleados incluidos en los siguientes grupos:

- Mujeres
- Diversidades
- Personas con discapacidad
- Profesionales de las ciencias exactas, naturales e ingenierías con estudios de posgrado completos
- Personas residentes en zonas desfavorables
- Aquellos que acredite haber sido beneficiarios, con anterioridad, de algún plan o programa social.
- Dicho crédito fiscal podrá utilizarse por un plazo de 24 meses para el pago de impuestos nacionales (Ejemplo: IVA.)
- En el caso que la empresa acredite exportaciones referentes a la actividad promovida e incluida como SBC, podrá dedicar el mencionado crédito fiscal al pago de impuesto a las ganancias, solamente en un montón proporcional al declarado como exportaciones.
- Los sujetos alcanzados por la LEC obtendrán la reducción en el impuesto a las ganancias que se desprenda de la actividad promovida, siguiendo la
 - 60% empresas micro y pequeñas
 - 40% medianas empresas
 - 20% grandes empresas
- Los sujetos alcanzados por la LEC que acrediten operaciones de exportación relacionadas a la actividad promovida no percibirán retenciones y/o percepciones de IVA

Como bien se mencionó, la Ley actual constituye una reforma a la inicialmente promulgada en el año 2019. Con relación a ello, podemos listar las principales diferencias entre ambas, haciendo hincapié en las mejoras sustantivas que se han realizado a la misma, de la siguiente manera:

- Se sustituye el inciso e, del artículo 2: aclarando que los servicios profesionales expresados en el refieren únicamente a aquellos que sean de exportación
- Se amplía los sujetos alcanzados y se establecen los requisitos
- Se excluyen las capacitaciones de autodesarrollo para el computo de horas de capacitación
- Las microempresas que deseen inscribirse como beneficiarias de la LEC, y que no hayan cumplido aún los tres años del inicio de actividades, podrán acceder al mismo acreditando que la actividad principal se encuentre categorizada entre las promovidas
- Se establecen los beneficios adicionales para la contratación de mujeres, disidencias, ex beneficiarios de programas sociales y profesionales del rubro
 - Se establece la reducción de impuesto a las ganancias
 - Se establece la modalidad de envío de la información
 - Se establecen las sanciones aplicables a su incumplimiento
 - Crea el Fondo Fiduciario para la Promoción de la Economía del Conocimiento (FONPEC)
- Establece la autoridad de aplicación de la Ley

Más allá de dicho análisis, lo que es necesario comprender y tener presente a los efectos de la actividad de las empresas dedicadas a SBC en Argentina es que: para poder registrarse como beneficiarias del régimen, las empresas (micro, pequeñas y medianas o grandes), deberán acreditar que el setenta por ciento (70%) de su facturación total del último año se genere a partir de las actividades promovidas, o en el caso de ser su primer año de actividad, acreditar fehacientemente el desarrollo de dichas actividades de manera intensiva. A su vez, deberán demostrar cumplir con dos de los siguientes requisitos: realizar mejoras continuas en la calidad de sus servicios, productos y/o procesos, o bien certificar su calidad bajo una norma reconocida; invertir en capacitaciones relacionadas a la economía del conocimiento para el personal de la empresa (al menos un 1% para las micro empresas, 2% para las pequeñas y medianas y

un 5% para las grandes empresas); acreditar la realización de actividades de I+D en un porcentaje respecto de su facturación total del último año de al menos 1% para las micro empresas, 2% para las pequeñas y medianas empresas y 3% para las grandes empresas o acreditar la exportación de bienes y/o servicios que surjan del desarrollo de alguna de las actividades promovidas y/o del desarrollo y aplicación intensiva de las mismas, en un porcentaje respecto de su facturación total del último año de al menos 4% para las micro Empresas, 10% para las PyMES y 13% para las grandes empresas.

Las empresas registradas contarán con beneficios impositivos: los beneficiarios de la ley podrán convertir en un bono de crédito fiscal hasta el 70 % de las contribuciones patronales que hayan efectivamente pagado con destino a los sistemas y subsistemas de la Seguridad Social, respecto de los empleados debidamente registrados afectados y las empleadas debidamente registradas afectadas a la actividad o las actividades definidas, estos bonos podrán ser utilizados por el término de 24 meses desde su emisión para la cancelación de tributos nacionales (impuesto al valor agregado, otros impuestos nacionales, etc.). En este punto resulta de relevancia que este bono puede ascender a un 80%, en el caso que la empresa demuestre emplear a mujeres, disidencias, personas con discapacidad, residentes de zonas desfavorables y/o beneficiarios de planes sociales. Asimismo, con el fin de potenciar carreras estratégicas, también se aplicará este incremento del beneficio en el caso de contar con empleados con estudios de posgrado en ingeniería, ciencias exactas y/o naturales.

En resumen, la ley contribuye a las empresas dedicadas a SBC otorgando: estabilidad fiscal, reducción de las contribuciones patronales, bonos de crédito fiscal, reducción de la alícuota del impuesto a las ganancias, exclusión de regímenes y percepción del IVA y deducciones de impuesto análogo pagado en el exterior.

A raíz de lo expuesto, podemos afirmar que la LEC establece innegables beneficios para las empresas dedicadas a la EC, otorgando un contexto propicio tanto para la proliferación de más empresas dedicadas al sector como para el desarrollo de las ya en funcionamiento. En síntesis, tras el análisis de la norma, podemos afirmar que la LEC, si bien se centra en beneficios tributarios o impositivos, a fines de incentivar las actividades relacionadas a la EC, y al incentivo a las exportaciones, también muestra criterios de

inclusión y perspectiva de género, a partir de los incentivos para la contratación de mujeres, disidencias y el resto de los grupos mencionados anteriormente.

2.1.3.2. Políticas públicas orientadas a la explotación de la Economía del Conocimiento

La mencionada Ley, establece en la Secretaría de Economía del Conocimiento (SEC), la misión de diseñar políticas públicas destinadas a la explotación de todas las aristas relacionadas a los SBC. En torno a ello, existen diversas acciones y programas relacionados a ello, como por ejemplo el Programa Soluciona dependiente de la Dirección Nacional de Desarrollo de la Economía del Conocimiento (Subsecretaría de Financiamiento y Regulación de la Economía del Conocimiento) el cual fue planteado con el fin de lograr la reactivación de la Economía del Conocimiento en el año 2020 , mediante el financiamiento de proyectos relacionados con el desarrollo, la implementación y la adopción de soluciones, productos y servicio innovadores generados por los sectores de la economía del conocimiento con el fin de atender las problemáticas económicas, sociales y productivas que generó la pandemia por COVID -19.

Este financiamiento se dio a través de Aportes No Reembolsables, los cuales fueron entregados a empresas, universidades, organismos sin fines de lucro y cooperativas de 15 provincias y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires por más de 1750 millones de pesos para la realización de 172 proyectos seleccionados y el financiamiento de capital de trabajo, lo que incluye: insumos, materia prima, servicios profesionales de asesoramiento técnico, certificaciones y/o habilitaciones, así como también la capacitación y el reentrenamiento del capital humano, a través del otorgamiento de créditos (hasta \$ 20.000.000).

Por otro lado, la Agencia I+D+i – organismo descentralizado y autárquico bajo la órbita del MinCyT⁸ cuyo objetivo es promover la investigación científica, la generación de conocimiento y la innovación productiva - engloba otros de los principales programas destinados a fomentar el sector, tres fondos de financiamiento: FONCyT (Fondo para la

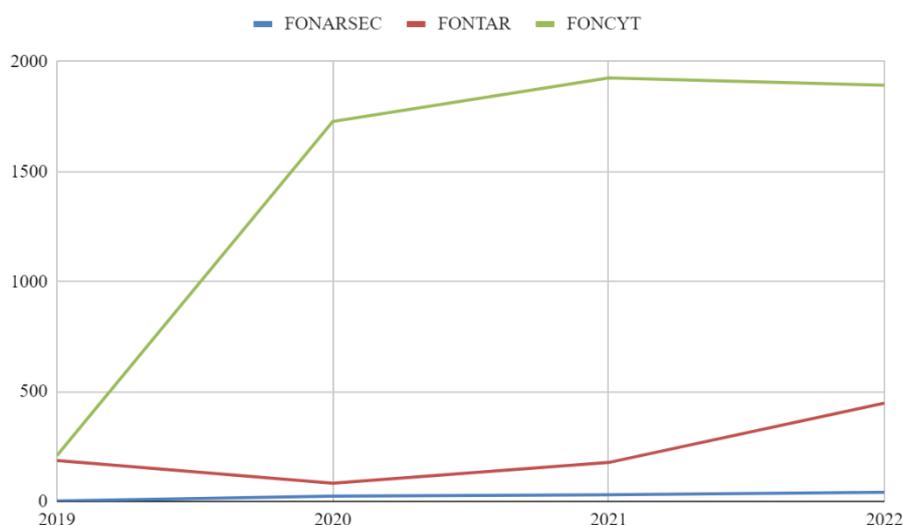
⁸ El presente apartado fue redactado en 2023. Actualmente el Ministerio de Ciencia y Tecnología fue disuelto por la reorganización de la Administración Pública llevada a cabo por el reciente gobierno de Javier Milei.

Investigación Científica y Tecnológica), FONTAR (Fondo Tecnológico Argentino) y FONARSEC (Fondo Argentino Sectorial)

2.2. Diagnóstico de la Situación Actual

Si bien actualmente⁹ son 924 las empresas inscritas en el Registro de Beneficiarios del Régimen de Economía del Conocimiento, y se han adjudicado un total de 6855 proyectos desde la Agencia (durante el período 2019-2022¹⁰), consideramos que estos números no llegan a alcanzar el potencial máximo que el sector reviste. Con un correcto acompañamiento a las empresas - podrían acrecentarse en al menos un 20 y 10% respectivamente en el plazo de un año.

Gráfico 3 - Evolución de las Adjudicaciones de Programas por la Agencia I+D+i en el período regulado por la Ley de Economía del Conocimiento (2019-2022)



Fuente: elaboración propia

Deducimos que las adjudicaciones podrían ser mayores, por varios motivos. A pesar de que han demostrado un comportamiento creciente, estudios y evaluaciones realizadas – por ejemplo, por el Centro Interdisciplinario de Estudios en Ciencia,

⁹ Al 2 de Agosto 2024

¹⁰ Tomamos el período de referencia por ser en el 2019 el año en que se promulga la Ley y 2022 el último año del que se han publicado datos fehacientes (Informes de Adjudicaciones, Agencia I+D+i)

Tecnología e Innovación (CIECTI) - evidencia que dichos fondos, y especialmente el FONTAR, muestra una alta tasa de recurrencia. Esto significa que son continuamente las mismas organizaciones las que se benefician de ellos, ya que tienen la experiencia necesaria para presentar proyectos bajo los requerimientos solicitados. Lo mismo ocurre con el resto de los programas nacionales, si bien la mayoría se encuentra bajo la órbita de la SEC, no son correctamente difundidos ni se cuenta con un listado específico de requisitos, lo que dificulta el acceso.

2.3. Detección del Problema

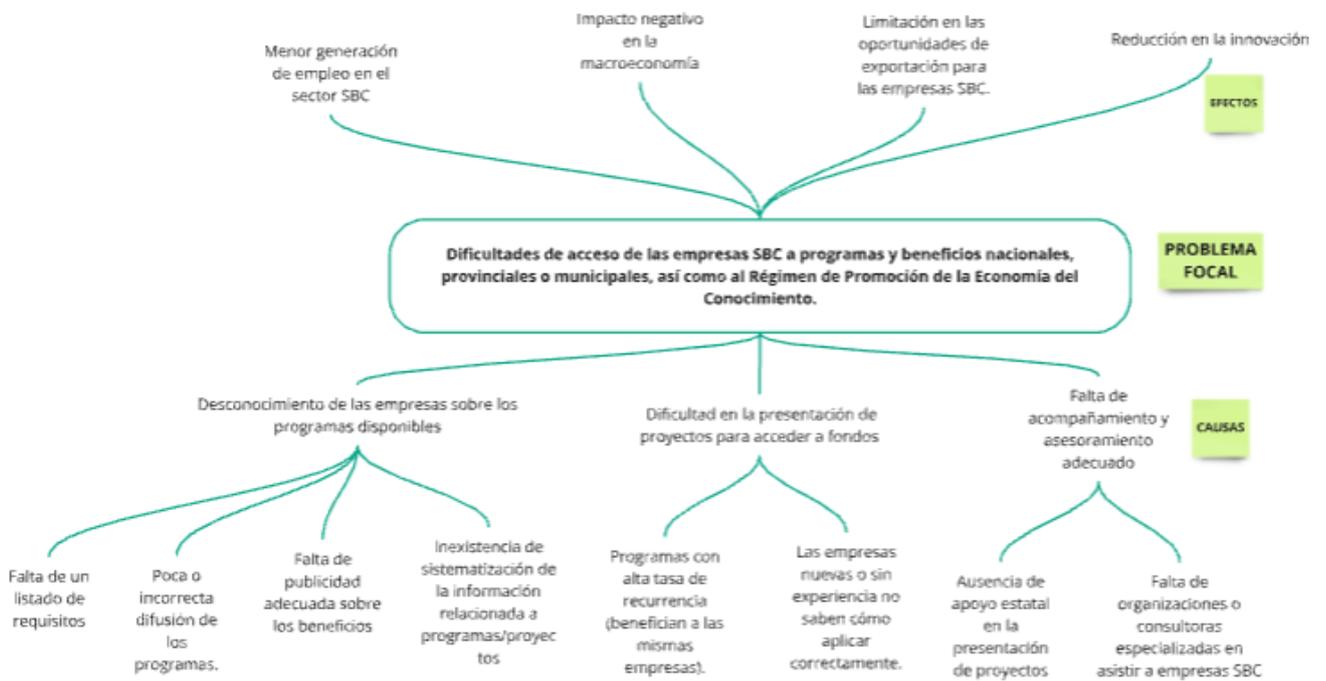
Aunque, tal y como se puede evidenciar, el tema está presente en la agenda política, contando con una Ley que lo enmarca, una Secretaría específica y una Agencia destinadas a promover el sector, aún no se ha llegado a explotar el potencial que este reviste a nivel general, ni en cuanto a las posibilidades de exportación en particular.

Si bien los motivos por los cuales esto ocurre son variados y diversos, nos centraremos en uno de ellos: *el desconocimiento o imposibilidad de algunas empresas para beneficiarse del Régimen de Promoción de Economía del Conocimiento y/o de Programas Nacionales, Provinciales o Municipales* – aunque se hará hincapié en los Fondos de Financiamiento de la Agencia I+D+i – e incluso internacionales o no oficiales.

A raíz de lo expuesto, el problema identificado es:

Las empresas dedicadas al sector SBC encuentran dificultades en el acceso tanto a Planes y Programas Nacionales (con énfasis en la adjudicación de fondos específicos como FONTAR/FONARSEC/FONCYT) como a los beneficios derivados del Régimen de Promoción de Economía del Conocimiento, tanto por desconocimiento como por una mala comunicación y difusión de estos. Esto afecta, a fin de cuentas, no solo en las ganancias de las mismas, sino también en sus posibilidades de exportación con los beneficios generales que esto apareja a la macroeconomía.

Gráfico 4 - Árbol de Problemas (Causa/Efecto)

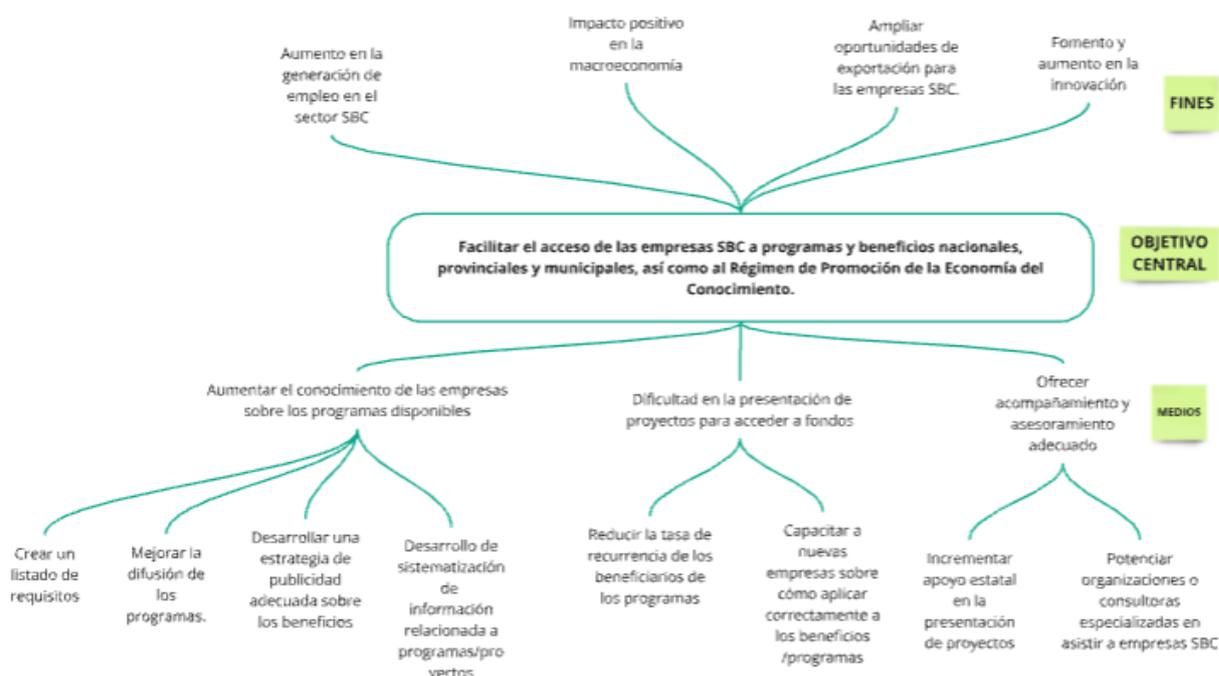


Fuente: elaboración propia

2.4. Objetivos del Problema

A través de una reversión del árbol de problemas (causa/efecto) podemos visualizar un árbol de objetivos, en el cual podemos representarnos los objetivos del proyecto, entendido desde una lógica de medios/fines.

Gráfico 5 - Árbol de Objetivos (Medios/Fines)



Fuente: elaboración propia

2.5. Alternativas y Propuesta de solución

Ante el problema planteado, se propone como una alternativa de solución acorde y posible, *la creación de una organización consultora, sin ánimos de lucro, con relación a potenciar la economía del conocimiento y la transformación digital, centrada en el acompañamiento para el acceso a beneficios y programas, con énfasis en la presentación de proyectos.*

Si bien, por supuesto, esta tarea podría ser llevada desde el mismo Estado, tanto como un apéndice al Registro de Beneficiarios del Régimen de Promoción de Economía del Conocimiento, o como mentorías propias durante el proceso de adjudicación de fondos, ante la falta de esta instancia, se propone que sea desde un tercer sector que se tome esta demanda.

2.6. Beneficios

Si bien, fundamentalmente, la consultora beneficiará a las empresas a las que se les brindará acompañamiento, las cuales lograrán o bien inscribirse como beneficiarias

del Régimen o bien presentar algún proyecto exitosamente en la Agencia I+D+i, siendo que dichas empresas – al dedicarse fundamentalmente a SBC – son empleadores intensivos, su crecimiento beneficiará a la sociedad en general. Partiendo de la base que la macroeconomía es el estudio de la economía como un todo, siendo su fin la explicación de los cambios económicos que afectan simultáneamente a hogares, empresas y mercados (Mankiw, 2008, p. 492) el desempeño de esta se controla y mide por una serie de datos, siendo el producto bruto interno (PBI) la estadística que se sigue con más atención, por ser la considerada como más adecuada para resumir el bienestar económico de una sociedad.

El PBI se define como el valor de mercado de todos los bienes y servicios finales producidos dentro de un país en un período determinado (Mankiw, 2008, p. 494), representado en la siguiente fórmula: $Y (\text{PIB}) = C (\text{consumo}) + I (\text{inversión}) + G (\text{gasto público}) + XN (\text{exportaciones netas: } X (\text{exportaciones}) - M (\text{importaciones}))$. Si bien, por supuesto, no es una medida perfecta, permite obtener un panorama general de la economía de un país y, para el caso estudiado, comprender cómo podría afectar la explotación de SBC a nivel macroeconómico. Como ya hemos mencionado y comprobado en el gráfico N° 3, la explotación de SBC se encuentra estrechamente ligada a la exportación, por lo cual, la primera implicación directa que podemos deducir es que se da una relación directa entre aumento de exportaciones e incremento del PBI.

Así también, impulsar el comercio de SBC influye en otros fenómenos con fuerte impacto en la economía, como, por ejemplo: la generación de puestos de empleo. Cuanto más se explote el sector, más puestos de trabajo podrán ser generados a raíz de él, lo cual impactará directamente en la disminución de la pobreza, el fomento al consumo y la reactivación de la economía en general.

3. Caso de Negocio: Consultora en Economía del Conocimiento y Transformación Digital - EconARG

3.1. Descripción de la Organización

La consultora EconARG se constituirá como una entidad especializada en Economía del Conocimiento y Transformación Digital – como una ONG, sin ánimos de lucro - con el objetivo de actuar como un puente entre las empresas argentinas (con foco en las pequeñas y microempresas y startups) y los beneficios del Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento, la Agencia I+D+i, y demás programas. Desde la consultora se abogará por facilitar el acceso de estas empresas a los programas y beneficios que ofrece el gobierno, abordando la falta de conocimiento o las dificultades que tienen muchas empresas para aprovechar estas oportunidades, buscando de esta manera democratizar el acceso a las mencionadas oportunidades para todas las empresas, más allá de su tamaño, recursos y/o conocimientos técnicos de gestión.

3.2. Misión

La misión de EconArg se centra en impulsar la competitividad y el crecimiento sostenible de todas las empresas argentinas dedicadas al sector SBC, sin distinciones. Por ello, la consultora se encuentra comprometida a ofrecer soluciones innovadoras y asesoramiento especializado a fines de democratizar el acceso a programas y beneficios del Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento, permitiendo a todas las empresas alcanzadas maximizar su potencial en mercados nacionales e internacionales, ampliar sus horizontes, crecer y emplear a mayor cantidad de profesionales argentinos. Se promueve ser un socio estratégico en la modernización y digitalización de las empresas, contribuyendo al fortalecimiento del tejido empresarial local y al desarrollo económico del país en general.

3.3. Visión

La visión de la organización es convertirse en una consultora líder en Argentina en lo que refiere a Transformación Digital y Economía del Conocimiento, reconocida tanto por su capacidad de generar un impacto significativo en las empresas del sector SBC, como en el desarrollo económico del país. Se aspira a constituirse como articuladora entre aquellas

empresas que buscan innovar y crecer en un entorno globalizado y las políticas disponibles para ello, facilitando el acceso a herramientas, conocimientos, beneficios y financiamiento.

3.4. Descripción del Proyecto

El presente proyecto constituye el hito inicial para la consultora, centrándose en su constitución como tal. Es así que, ésta instancia, se centra en la conformación legal de la consultora bajo la figura de una Fundación (ONG), la sistematización de información y la redacción de un Manual de Programas y Beneficios, así como el armado de un Plan de Abordaje en Empresas, en base al cual regirán las operaciones de la consultora una vez en funcionamiento.

3.5. Viabilidad del Proyecto

Dado que la organización – Consultora EconARG – se comprende como una entidad sin ánimos de lucro, su objetivo no será aumentar sus ganancias o incrementar su riqueza, sino apoyar a las empresas y al Estado mismo en el logro de sus objetivos de desarrollo social y económico. Por lo tanto, la evaluación de la viabilidad del proyecto se basará en su impacto social, utilizando indicadores que permitan medir su relevancia.

A continuación, se presenta una matriz de evaluación que servirá para determinar la viabilidad del proyecto y su impacto en la sociedad, considerando aspectos como la urgencia, el número de beneficiarios, las soluciones ofrecidas y la sostenibilidad. Estos factores se evaluarán en una escala del 1 al 5, siendo 5 la máxima puntuación.

Tabla 2 - Matriz de Impacto Social (Viabilidad del Proyecto)

Factor	Descripción	Puntaje (1-5)	Justificación
Urgencia	Refiere a la emergencia por abordar el problema que hace a la ejecución del proyecto	4	El proyecto muestra gran relevancia en lo que hace al acceso a beneficios esenciales para el crecimiento y la escalabilidad de

			empresas del sector SBC
N° de Beneficiarios	Tiene en cuenta el caudal de beneficiarios directos e indirectos de la ejecución del proyecto	5	La consultora no solo beneficiará a un número importante de empresas en forma directa, sino indirectamente a la población en general por el ingreso de divisas por exportaciones
Soluciones Propuestas	Refiere a la eficacia de las soluciones planteadas para resolver los problemas identificados. Ésta es eficaz si soluciona totalmente o en parte el problema detectado	4	Las soluciones están bien diseñadas para abordar los desafíos clave de las empresas en la economía del conocimiento y transformación digital en cuanto al acceso a programas y beneficios
Sostenibilidad	Capacidad del proyecto para mantener sus beneficios a largo plazo.	5	La estructura del proyecto está diseñada para ser sostenible, previendo actualizaciones y mejora continua
Innovación	Grado de innovación del proyecto en relación con las soluciones propuestas.	4	El proyecto constituye una novedad por su carácter social, a diferencia de los articuladores ya existentes.
Relevancia Social	Importancia del proyecto en el contexto del desarrollo económico y social.	5	La relevancia del proyecto es crucial por su impacto en el desarrollo económico del país
PROMEDIO TOTAL DEL PROYECTO		4,5	EL PROYECTO ES VIABLE Y REVISTE IMPACTO SOCIAL SIGNIFICATIVO

Tomando la conclusión que deriva de la matriz planteada, se considera viable dar curso al proyecto planteado, por lo cual se procede a realizar el Acta Constitutiva del mismo.

4. Acta Constitutiva del Proyecto

4.1. Contexto

En los últimos años, consecuencia del desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación (TICs) sumado a otros fenómenos políticos y sociales, la economía del conocimiento se ha instalado fuertemente como un área de gran potencial que brinda a los países en desarrollo grandes oportunidades para su inserción en el mercado mundial y para el aumento de sus exportaciones, amplía las oportunidades laborales, mejora las condiciones de estas, entre otros beneficios. Asimismo, y tal como se entiende desde su definición, al ser el conjunto de actividades económicas que requieren un intensivo aporte del conocimiento humano para generar valor y ofrecer a la sociedad nuevos productos y servicios, son aprovechados por todas las ramas de la producción, es decir, que sus avances generan un efecto derrame hacia otras actividades.

Tal es la importancia, las oportunidades que genera, y el peso que ha ido ganando en la economía del país, que el impulso de estas actividades ha sido tomado no solo por la agenda política argentina, sino que también fue incluido como prioritario en la Agenda 2030 para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Es en este contexto que, en nuestro país, se promulga la Ley de Economía del Conocimiento, la cual crea a la Secretaría de Economía del Conocimiento (SEC) en la órbita del Ministerio de Economía de la Nación, constituyendo un gran punto de partida y una fuente de oportunidades y financiamiento para impulsar el desarrollo, la innovación y la creatividad en toda la cadena de producción. Aquí, es donde encontramos el problema que motiva este proyecto: si bien la oferta de herramientas, políticas y programas que impulsen la economía del conocimiento existen, son muy variados y otorgan grandes beneficios - desde descuentos impositivos, financiamientos, aportes no reembolsables, capacitaciones y demás - estos no son accesibles para todas las empresas.

Por lo expuesto, identificamos como problema a resolver con este proyecto: la imposibilidad, o desconocimiento, de las empresas (principalmente PyMES y *startups*) de acceder a los programas disponibles desde la SEC.

Esta problemática se encuentra avalada por distintos estudios que demuestran la alta tasa de recurrencia que tienen algunos programas, por ejemplo, el FONTAR. Asimismo,

por la gran cantidad de beneficios que derivan de la ley – pero la poca o incorrecta publicidad y comunicación de los mismos – se vuelve muy dificultoso para las empresas en primer lugar, conocer la vasta oferta de beneficios a los cuales podrían acceder, y por supuesto, poder efectivamente aplicar a ellos.

Consecuentemente, se ve oportuno, la existencia de una Consultora especializada en Economía del Conocimiento y Transformación Digital, que pueda servir de nexo y articulación entre empresas e instituciones y las distintas oportunidades ofrecidas por la Secretaría de Economía del Conocimiento y otras entidades del ecosistema público y privado, con el fin de lograr explotar las oportunidades de las empresas dedicadas a la economía del conocimiento, potenciando las actividades de cada una de ellas, y beneficiando en último punto a la sociedad toda.

4.2. Descripción

Por todo lo expuesto, el proyecto planteado se basará en la fundación de una Consultora especializada en Economía del Conocimiento y Transformación Digital, bajo la figura legal de una Fundación. Se prevalece dicha figura, ya que, si bien se articulará con empresas, la consultora persigue, a fin de cuentas, un fin orientado al bien social, no siendo el lucro lo que motiva su constitución.

4.3. Propósito

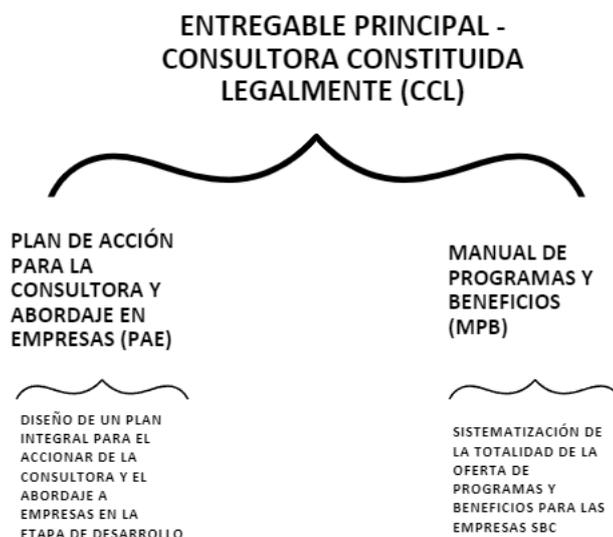
Siendo que, como se mencionó, existe un gran potencial para la macroeconomía argentina en la posibilidad de explotar Servicios Basados en el Conocimiento en particular y en la Economía del Conocimiento en general, el proyecto tiene como fin acercar los beneficios propuestos por la Ley de Economía del Conocimiento a todas las empresas – haciendo especial hincapié en las pequeñas, micro y *startups* – colaborando con la presentación de proyectos y divulgando la amplia oferta de programas nacionales afines. Para lograr este objetivo general, se debe previamente dar cumplimiento a un objetivo particular que es el de este proyecto específico: crear la consultora que luego colaborará a ese objetivo general.

4.4 Entregables

De tal manera, el proyecto consta de un entregable principal que será la efectiva fundación de la consultora, y una serie de entregables necesarios para su posterior funcionamiento, a saber:

- Un Manual de Programas y Beneficios (MPB): se diseñará y redactará una compilación de los beneficios propuestos por la Ley, más los programas existentes a aplicar, identificados por categoría y organismo. Se garantizará una actualización periódica del mismo y un Plan de Abordaje en Empresas (PAE): se diseñará un plan detallado de abordaje para cada consultoría, el mismo constará del diseño de pasos clave de evaluación e identificación, a través de formularios de entrevista y preguntas guía. Luego, establecerá los pasos a seguir para cada una de las categorías identificadas.

Gráfico 6 - Entregables del Proyecto



4.5. Objetivos

El objetivo general del proyecto radica en lograr un impacto real, positivo y medible en la promoción y el desarrollo de la economía del conocimiento. Más allá de que pueda incluir la creación de empleos, el aumento de la inversión en investigación y desarrollo, y la

mejora de la competitividad, el impacto fundamental será que realmente *colabore a que una mayor cantidad de empresas, pymes y startups argentinas puedan acceder a los distintos beneficios impulsados por el Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento y los Programas Nacionales.*

Tabla 3 - Objetivos de Gestión y del Proyecto

OBJETIVOS DE GESTIÓN	OBJETIVOS DEL PROYECTO
Desvíos de costos no mayores a un 10	Fundación de una consultora articuladora en Economía del Conocimiento
Establecer estándares de calidad y capacitar al 100% del personal en el seguimiento de estos	Sistematización de la oferta de programas y beneficios disponibles para las empresas SBC
Garantizar los criterios de transparencia, ética y rendición de cuentas en toda la gestión del proyecto	Diseño de Plan de abordaje a empresas potenciales clientes
Garantizar la sistematización de la información obtenida.	Diseño de herramientas para el funcionamiento de la consultora en su etapa de desarrollo

4.6. Priorización de las variables

Dadas las características del proyecto, se plantea la siguiente priorización de las variables:

- Alcance/Calidad ●: es la prioridad, se debe cumplir con los objetivos planteados sin desvíos y con ajuste al Plan de Calidad
- Costo ●: se admite un desvío de un 10% como máximo
- Tiempo ●: se acepta el resultado

4.7. Alcance

El alcance del proyecto contempla la constitución de una Fundación Articuladora en Economía del Conocimiento – EconArg -, garantizando su impacto y posterior funcionamiento a través de la implementación de un Plan Integral que conlleve: constitución de equipos, definición de estrategias de trabajo, y formulación de herramientas para el funcionamiento diario y el trato con clientes.

4.8. Supuestos y Restricciones

Si bien la consultora será de carácter independiente, al estar todo su accionar sujeto a los programas y beneficios ofrecidos por organismos nacionales, dependerá en un gran grado de la continuidad de estos. Por tal motivo, estableceremos como supuestos:

- Estabilidad política: Se prevé la continuidad de los programas nacionales actuales.
- Continuidad de la Ley: La Ley de Economía del Conocimiento se encontrará en vigencia por un período de 8 años más.
- Reconocimiento: La Fundación será reconocida como articuladora en Economía del Conocimiento e inscripta en el Registro oficial.
- Legalidad: Se contará con la inscripción a IGJ para poder operar como Fundación
- Estabilidad económica y social: Se prevé que la coyuntura económica y social se mantenga relativamente estable
- Aceptación de los destinatarios: Se entiende que las empresas reconocerán el servicio como útil y acertado

En cuanto a restricciones, se considera que:

- No se cuenta con la posibilidad de realizar contrataciones efectivas – sueldo fijo – por lo cual los consultores deberán aceptar trabajar en forma ad honorem (solo recibirán un bono por conectividad diario) en un principio.
- Limitación presupuestaria para la constitución de una sede física en principio
- Limitación presupuestaria para la impresión de manuales en papel, se contará solo con versiones digitales

4.9. Interesados

El proyecto busca beneficiar, esencialmente, a las pequeñas y microempresas dedicadas a la economía del conocimiento en condiciones de acceder a beneficios y programas nacionales, que por desconocimiento u otras cuestiones no están logrando hacerlo. De todos modos, el impacto del proyecto va mucho más allá de los beneficios propios de la empresa asistida. Como mencionamos en la descripción inicial, el sector relacionado a los SBC constituye, por ejemplo, el quinto complejo exportador argentino.

En un país en crisis económica, toda actividad que constituya un potencial ingreso de divisas por exportaciones, es digna de potenciar, y teniendo en cuenta la ecuación macroeconómica básica (PBI), cualquier incremento de estas, beneficia a la sociedad toda. Asimismo, la adjudicación de proyectos - más aún en consonancia con los beneficios por incorporación de mujeres, disidencias y egresados de carreras estratégicas - podría derivar en la contratación de más personal por parte de las empresas, lo cual impactaría positivamente en la tasa de desempleo.

En síntesis, es prudente afirmar que el proyecto beneficiará directamente a las empresas que accedan a consultoría, en forma secundaria, a los potenciales empleados por las mismas por el crecimiento derivado del acceso a programas y beneficios, y en último lugar a la sociedad toda por el incremento en potenciales exportaciones derivadas de la misma causa. No obstante, identificamos como interesados principales

- Empresas SBC
- Gobierno
- Sociedad Civil
- Universidades

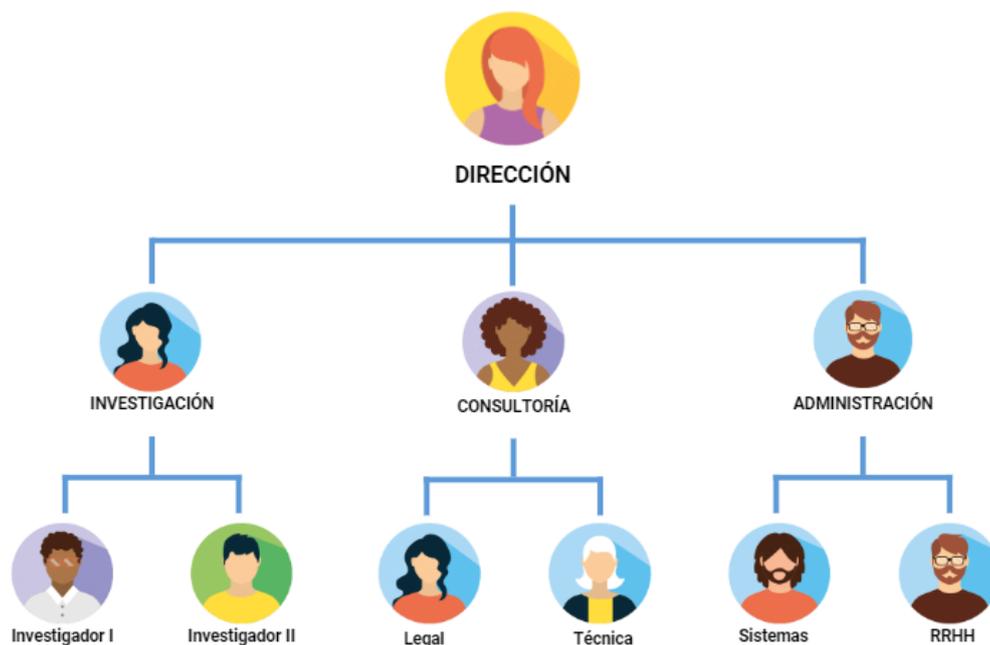
4.10. Organigrama

A fin de que la consultora pueda funcionar correctamente, se requiere de la constitución de distintas áreas especializadas, las cuales deberán trabajar en forma articulada y transversal. En primer lugar, resulta absolutamente necesario la constitución de una Dirección sólida, la cual tendrá a su cargo la dirección y gestión del proyecto, y la posterior dirección de todo el funcionamiento de la consultora. De ella, dependerán una serie de equipos, entre los que encontramos:

- Consultoría: Dicha área tendrá a su cargo las responsabilidades que hacen al funcionamiento general de la fundación: las consultorías a empresas, por lo cual, residirá en dicha área la mayor cantidad de actividades diarias. De este equipo dependerán las áreas de finanzas y legales, las cuales se encuentran especialmente ligadas a las consultorías realizadas.

- Legales: Si bien tendrá un rol protagónico en la constitución de la fundación en sí, será luego un área de apoyo al equipo de consultoría, revisando documentación y demás cuestiones referentes a las empresas
- Técnica: Orientada a finanzas y cuestiones impositivas. Será fundamental para el análisis de las empresas a las cuales se asesora. Asimismo, tendrá un rol importante en garantizar la sostenibilidad de la consultora.
- Administración: a cargo del funcionamiento general de la organización, se dividirá en dos grandes equipos
 - Sistemas: estará a cargo de las tareas relacionadas a la implementación de herramientas para la sistematización de la información y el diseño de herramientas de visualización de datos. Realizará las plantillas que se utilizarán para todos los documentos y los formularios para las entrevistas a empresas. Se encontrará a cargo de garantizar el acceso a datos abiertos.
 - RRHH: a cargo de la administración del personal
- Investigación: Será clave para garantizar la actualización del listado de programas y beneficios.

Ilustración 1 - Organigrama



4.11. Ciclo de Vida

Se plantea un proyecto de tipo predictivo o cascada, por lo cual las fases se encuentran previamente definidas, y debe cumplirse una previo al inicio de la otra.

Por las características que el proyecto reviste, esto es fundamental, ya que cada uno de los entregables se constituye como fundamental para el siguiente. Es así como:

- En primer lugar (inicio), se dará la etapa de iniciación. En dicha fase, se realizará la planificación del proyecto, siendo el hito principal la aprobación del Acta Constitutiva del Proyecto, que dará inicio formal al mismo.
- En segundo lugar, se dará paso a la etapa de ejecución misma del proyecto. En este punto, se darán tres fases: i) la constitución misma de la consultora, compuesta por los pasos necesarios para la obtención de la figura legal de fundación, ii) la investigación necesaria para la redacción del MPB, iii) el diseño del PAE. En esta etapa, los hitos estarán dados por la culminación de cada uno de los entregables (CCL, MPB, PAE)

4.13. Validación de Alcance

La validación del alcance se realizará en base a los siguientes criterios:

1. ENTREGABLES COMPLETOS: los tres entregables planteados para el proyecto (CCL, MPB, PAE) deben encontrarse completos
2. VERIFICACIÓN DE ENTREGABLES: los tres entregables deben ser verificados y cumplir con los criterios definidos tanto como objetivos del proyecto como por el plan de calidad
3. VALIDACIÓN DE ALCANCE: se debe validar el alcance planteado para el proyecto
4. ACEPTACIÓN: los entregables y el proyecto en sí deben ser aceptados

4.14. Riesgos del Proyecto

En cuanto a lo que refiere a la identificación de riesgos del proyecto, se utilizará: juicio de expertos y análisis de supuestos y restricciones.

Para la gestión de riesgos del proyecto, utilizaremos la matriz de impacto planteada a continuación, estableciendo que solamente se gestionarán aquellos con un Pxl mayor a 9.

Ilustración 4 - Matriz de Impacto

PROBABILIDAD	IMPACTO				
	1	2	3	4	5
1	1	2	3	4	5
2	2	4	6	8	10
3	3	6	9	12	15
4	4	8	12	16	20
5	5	10	15	20	25

Tabla 4 - Identificación Inicial de Riesgos

RIESGO	TIPO	P	I	PXI	ESTRATEGIA	DUEÑO
Por un cambio en los requisitos impuestos por las autoridades gubernamentales,	Amenaza	3	5	15	Mitigar	Dirección
					Se mitigará el riesgo realizando la	

que implique que solo personas físicas - individuos – puedan inscribirse al Registro de Articuladores de Economía del Conocimiento, la consultora podría ser dada de baja del mismo, disminuyendo su alcance considerablemente.					inscripción de cada consultor en forma particular, con el fin de lograr continuar operando en el caso que por un nuevo requisito el Registro se vuelva exclusivo para personas físicas.	
Por un cambio en las autoridades de la SEC, la consultora puede dejar de acceder a datos sobre nuevos programas y beneficios	Amenaza	2	5	10	Aceptar Pasivamente	Investigación
					El riesgo se acepta pasivamente, esperando que no se materialice. Si ocurre, se gestionará	
Por demoras inusuales en IGJ, la inscripción de la Fundación puede no darse en los plazos establecidos, incumpliendo con el entregable principal	Amenaza	4	5	20	Aceptar Pasivamente	Legales
					El riesgo se acepta pasivamente, esperando que no se materialice. Si ocurre, se gestionará inscribiendo la consultora bajo otra forma legal (S.A.)	
Por avances tecnológicos importantes o el surgimiento de nuevas tecnologías, si la consultora no realiza las capacitaciones	Amenaza	4	4	16	Mitigar	Investigación
					Se mitigará el riesgo garantizando el seguimiento continuo de	

pertinentes en forma inmediata, corre el riesgo de quedar obsoleta en su función						novedades en cuanto a tecnologías	
Por falta de presupuesto para el pago de salarios a consultores, los plazos para la contratación de personal podrían demorarse afectando el cronograma total del proyecto	Amenaza	4	5	20	Mitigar	Dirección	Se mitigará el riesgo garantizando un plan de pago por comisiones claro y garantizando un mínimo aporte por conectividad inicial
Por una alta rotación de consultores – debido a no establecer un sueldo fijo -, el presupuesto en capacitación podría acrecentarse exponencialmente	Amenaza	2	4	8	Aceptar Pasivamente	Dirección/ Administración	Si se materializa, se gestionará
Debido a una falla en los sistemas utilizados para la sistematización de la información utilizados, podría perderse información importante relacionada al proyecto	Amenaza	2	5	10	Mitigar	Sistemas	Se mitigará el riesgo realizando un <i>back up</i> semanal

MODELO RESÚMEN: ACTA CONSTITUTIVA DEL PROYECTO

ACTA CONSTITUTIVA DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO:

CONSTITUCIÓN DE LA
CONSULTORA ECONARG

SIGLAS DEL PROYECTO:

CCEA

FIN DEL PROYECTO:

CONSTITUCIÓN DE UNA CONSULTORA EN ECONOMÍA DEL
CONOCIMIENTO Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL (ECONARG)
QUE ACTÚE COMO ARTICULADORA ENTRE LAS EMPRESAS DEL
SECTOR SBC Y LOS PROGRAMAS Y BENEFICIOS PROMOVIDOS
POR EL RÉGIMEN DE PROMOCIÓN DE ECONOMÍA DEL
CONOCIMIENTO (LEY

OBJETIVOS:

GENERAL (PROGRAMA): *colaborar a que una mayor cantidad de empresas, pymes y startups argentinas puedan acceder a los distintos beneficios impulsados por el Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento y los Programas Nacionales*

DEL PROYECTO:

- FUNDACIÓN DE UNA CONSULTORA ARTICULADORA EN ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO
- SISTEMATIZACIÓN DE LA OFERTA DE PROGRAMAS Y BENEFICIOS DISPONIBLES PARA LAS EMPRESAS SBC
- DISEÑO DE PLAN DE ABORDAJE A EMPRESAS POTENCIALES CLIENTES
- DISEÑO DE HERRAMIENTAS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA CONSULTORA EN SU ETAPA DE DESARROLLO

DE GESTIÓN:

- DESVÍOS DE COSTOS NO MAYORES A UN 10%
- ESTABLECER ESTÁNDARES DE CALIDAD Y CAPACITAR AL 100% DEL PERSONAL EN EL SEGUIMIENTO DE ESTOS
- GARANTIZAR LOS CRITERIOS DE TRANSPARENCIA, ÉTICA Y RENDICIÓN DE CUENTAS EN TODA LA GESTIÓN DEL PROYECTO
- GARANTIZAR LA SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA.

POR VARIABLE:

TIEMPO	COSTO	ALCANCE
LA CONSULTORA DEBE ENCONTRARSE CONSTITUIDA Y EN FUNCIONAMIENTO EN UN PLAZO MÁXIMO DE 12 MESES	EL COSTO TOTAL DEL PROYECTO NO PUEDE SUPERAR EN UN 10% AL PRESUPUESTO INICIAL	CUMPLIMIENTO DE LA TOTALIDAD DE LOS ENTREGABLES PLANTEADOS

ENTREGABLES:

PRINCIPAL: CONSULTORA CONSTITUIDA (FUNDACIÓN)	2. MANUAL DE PROGRAMAS Y BENEFICIOS (MPB) 3. PLAN DE ABORDAJE EN EMPRESAS (PAE)
--	--

PRIORIZACIÓN DE VARIABLES:

	ALCANCE	COSTO	TIEMPO
DEBE CUMPLIRSE	X		
ES BUENO QUE SE CUMPLA		X	
SE ACEPTA EL RESULTADO			X

ALCANCE

CONSTITUCIÓN DE UNA FUNDACIÓN ARTICULADORA EN ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO – ECONARG -, GARANTIZANDO SU IMPACTO Y POSTERIOR FUNCIONAMIENTO A TRAVÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN INTEGRAL QUE CONLLEVE: CONSTITUCIÓN DE EQUIPOS, DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DE TRABAJO, Y FORMULACIÓN DE HERRAMIENTAS PARA EL FUNCIONAMIENTO DIARIO Y EL TRATO CON CLIENTES

VALIDACIÓN DEL ALCANCE

1. ENTREGABLES COMPLETOS	2. VERIFICACIÓN DE ENTREGABLES	3. VALIDACIÓN DE ALCANCE	4. ACEPTACIÓN
------------------------------------	--	------------------------------------	----------------------

SUPUESTOS Y RESTRICCIONES

SUPUESTOS	RESTRICCIONES
- ESTABILIDAD POLÍTICA	-LIMITACIÓN PRESUPUESTARIA (SUELDOS)
- CONTINUIDAD DE LA LEY:	-LIMITACIONES EDILICIAS
- RECONOCIMIENTO	-LIMITACION PRESUPUESTARIA (IMPRESIÓN DE MANUALES)
- LEGALIDAD	
- ESTABILIDAD ECONÓMICA Y SOCIAL	
- ACEPTACIÓN DE LOS DESTINATARIOS	

FASES DEL PROYECTO (HITOS)

1. INICIO DEL PROYECTO	2. CONSTITUCIÓN (OBTENCIÓN PERSONERÍA JURÍDICA IGJ)	3. LANZAMIENTO DEL MANUAL	4. COMPLETITUD DEL PLAN DE ACCIÓN
-------------------------------	--	----------------------------------	--

INCLUSIONES Y EXCLUSIONES DEL PROYECTO

INCLUSIONES

- CONSTITUCION LEGAL
- INVESTIGACIÓN SOBRE PROGRAMAS Y BENEFICIOS
- REDACCIÓN DE MANUAL (MPB)
- CAPACITACIÓN AL PERSONAL
-

EXCLUSIONES

- ETAPA DE FUNCIONAMIENTO EN SÍ DE LA CONSULTORA
- EXPANSIÓN
- MANTENIMIENTO
- CONTRATACIONES DE PERSONAL
- OBTENCIÓN DE FONDOS PARA EL FUNCIONAMIENTO
- DESARROLLO DE NUEVOS SERVICIOS

RIESGOS

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS: JUICIO DE EXPERTOS. REVISIÓN DE SUPUESTOS Y RESTRICCIONES

GESTIÓN DE RIESGOS: AQUELLOS CUYO PXI SEA MAYOR A 9

IDENTIFICACIÓN INICIAL DE RIESGOS:

- POR UN CAMBIO EN LOS REQUISITOS IMPUESTOS POR LAS AUTORIDADES GUBERNAMENTALES, QUE IMPLIQUE QUE SOLO PERSONAS FÍSICAS - INDIVIDUOS – PUEDAN INSCRIBIRSE AL REGISTRO DE ARTICULADORES DE ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO, LA CONSULTORA PODRÍA SER DADA DE BAJA DEL MISMO, DISMINUYENDO SU ALCANCE CONSIDERABLEMENTE.
- POR UN CAMBIO EN LAS AUTORIDADES DE LA SEC, LA CONSULTORA PUEDE DEJAR DE ACCEDER A DATOS SOBRE NUEVOS PROGRAMAS Y BENEFICIOS
- POR DEMORAS INUSUALES EN IGJ, LA INSCRIPCIÓN DE LA FUNDACIÓN PUEDE NO DARSE EN LOS PLAZOS ESTABLECIDOS, INCUMPLIENDO CON EL ENTREGABLE PRINCIPAL
- POR AVANCES TECNOLÓGICOS IMPORTANTES O EL SURGIMIENTO DE NUEVAS TECNOLOGÍAS, SI LA CONSULTORA NO REALIZA LAS CAPACITACIONES PERTINENTES EN FORMA INMEDIATA, CORRE EL RIESGO DE QUEDAR OBSOLETA EN SU FUNCIÓN

-POR FALTA DE PRESUPUESTO PARA EL PAGO DE SALARIOS A CONSULTORES, LOS PLAZOS PARA LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL PODRÍAN DEMORARSE AFECTANDO EL CRONOGRAMA TOTAL DEL PROYECTO

-POR UNA ALTA ROTACIÓN DE CONSULTORES – DEBIDO A NO ESTABLECER UN SUELDO FIJO -, EL PRESUPUESTO EN CAPACITACIÓN PODRÍA ACRECENTARSE EXPONENCIALMENTE

-DEBIDO A UNA FALLA EN LOS SISTEMAS UTILIZADOS PARA LA SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN UTILIZADOS, PODRÍA PERDERSE INFORMACIÓN IMPORTANTE RELACIONADA AL PROYECTO

CRONOGRAMA INICIAL

FASE 1: PLANIFICACIÓN (ENE – FEB)	FASE 2: CONSTITUCIÓN (MAR – JUN	FASE 3: INVESTIGACIÓN (JULI - AGO)	FASE 4: PLAN DE ABORDAJE (SEPT – NOV)	FASE 5: VALIDACIÓN (DIC)	FASE 6: CIERRE (DICI)
---	---------------------------------------	--	---	--------------------------------	-----------------------------

PRESUPUESTO INICIAL

FASE 1: PLANIFICACIÓN \$19.000	FASE 2: CONSTITUCIÓN \$2.488.900	FASE 3: INVESTIGACIÓN \$422.000	FASE 4: PLAN DE ABORDAJE \$120.000	FASE 5: VALIDACIÓN \$ 5.000	FASE 6: CIERRE \$5.000
--------------------------------------	--	---------------------------------------	--	-----------------------------------	------------------------------

RESERVA DE CONTINGENCIA \$450.000

TOTAL LÍNEA BASE:\$3.509.900

RESERVA DE GERENCIA:\$350.990

TOTAL PRESUPUESTO:\$3.860.890

INTERESADOS

- EMPRESAS SBC
- GOBIERNO
- SOCIEDAD CIVIL
- UNIVERSIDADES

REQUISITOS DE APROBACIÓN DEL PROYECTO

EL PROYECTO SE CONSIDERARÁ EXITOSO SI SE CUMPLE CON LA TOTALIDAD DE LOS ENTREGABLES, LA CONSULTORA SE ENCUENTRA LEGALMENTE CONSTITUIDA, CON EL PLAN DE ABORDAJE A EMPRESAS COMPLETO Y CONOCIMIENTO DE LOS PROGRAMAS Y BENEFICIOS EXISTENTES PARA EL SECTOR SBC, LISTA PARA COMENZAR A FUNCIONAR EN ENERO 2026.

SE DESIGNA COMO DIRECTOR DE PROYECTO A:

ACTA APROBADA POR:

FECHA:

PLANIFICACIÓN

1. Plan de Dirección del Alcance

Previo a realizar el Plan de Dirección del Alcance, cabe definir a que nos referimos al mencionarlo. En este sentido, tal como se propone por la cátedra: el alcance del proyecto es, el trabajo que debe ser realizado para completar el proyecto (Biafore, 2011), lo que será producido por el proyecto para el cliente (Charvat, 2002), el trabajo requerido, y sólo el trabajo requerido para crear el entregable del proyecto (Luckey & Phillips, 2006)¹¹.

Entenderemos entonces, que la definición del Alcance constituye una cuestión central en la planificación del proyecto, en torno a tres puntos fundamentales: el trabajo, los límites y los entregables. El proyecto completo se considerará cerrado y aceptado cuando se valide el alcance, por lo cual la manera en que éste se enuncie es fundamental, otorgando claridad y previsibilidad al proyecto y sus entregables.

La gestión del Alcance debe contemplar los siguientes puntos:

- Planificar la Gestión del Alcance: Se convoca a una reunión de inicio, en la cuál se definirá el plan de gestión del Alcance. El objetivo de la reunión es explicar la necesidad de definir el mismo como un paso fundamental y a partir de donde regirá el proyecto y se plantearán los entregables. Se parte del supuesto que ya está acordado dar curso al proyecto, encontrándose al tanto los interesados del problema detectado y la alternativa de solución planteada.
- Identificar los Requisitos: El segundo paso, estará dado por la identificación de los requisitos del proyecto, es decir, qué es lo que el proyecto necesita para cumplir con sus objetivos. Este paso incluye la identificación de los entregables principales, como la constitución de la consultora y la creación de herramientas para su funcionamiento. Este procedimiento se realizará a partir de una tormenta de ideas, en la cual se buscará participación de los involucrados

¹¹ Material del curso Enfoques para el Desarrollo y la Planificación del Proyecto 2023.

- Definir el Alcance: El tercer paso será definir el alcance en forma precisa, redactando su enunciado. Este paso se realizará en forma colaborativa. Se hará uso tanto de la puesta en común entre los interesados, como del juicio de expertos. Una vez redactado el enunciado de alcance se buscará el acuerdo unánime sobre el mismo. Es fundamental en este paso, especificar lo que está y lo que no está incluido en el proyecto: el proyecto se aboca únicamente a la constitución de la consultora, sin ahondar en el posterior funcionamiento de la misma.
- Elaborar la EDT: La elaboración de la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) estará a cargo del Director del Proyecto, no obstante, partiendo de la base de que lo que no figura en la EDT no está incluido en el alcance del proyecto, se buscará que la construcción de la misma se de en forma colaborativa, buscando cubrir todos los puntos posibles para el éxito del proyecto y el cumplimiento de todos los entregables.

La EDT se realizará con la técnica de descomposición *top-down* (de abajo hacia arriba) por estar abocado a entregables/ productos y se representará de forma visual en un esquema jerárquico o de árbol. Se utilizará, además, una lógica de primer nivel siguiendo las fases de entregables.

Se validará la EDT en una reunión final de equipo.

- Validar el Alcance: El equipo de Dirección será el encargado de validar el alcance, en primera instancia, mediante el cumplimiento de todos los entregables. Se debe validar el cumplimiento de los requisitos y criterios de aceptación de cada uno de ellos. Finalmente, se validará el alcance a nivel general.
- Control del Alcance: El control y seguimiento del alcance se encontrará a cargo del Director del proyecto. Se comparará el desempeño real del proyecto contra la línea base (LBA) planteada en la etapa de planificación mediante la técnica de gestión de valor ganado (EVM).

2. Plan de Dirección del Tiempo

El Plan de Dirección del Tiempo (cronograma) persigue el fin de definir el uso de uno de los recursos finitos del proyecto, el tiempo, en vistas a dar cumplimiento al alcance del

mismo. Producto de este plan, se obtiene la línea base de tiempos (LBT) del proyecto, la cual será fundamental para medir el avance.

Para la definición del cronograma, se plantea el siguiente recorrido, que debe cumplir con los siguientes puntos i) definir actividades, ii) definir la secuencia de las actividades (predecesoras y sucesoras), iii) estimar la duración de las actividades y del proyecto, iv) desarrollo del cronograma, v) control del cronograma.

- A partir de la EDT, y como una desagregación de los Paquetes de Trabajo (PDT) se identifican las actividades necesarias para dar cumplimiento a los entregables del proyecto. Se utilizará la técnica *Bottom-Up* (de abajo hacia arriba) para realizarlo, a la vez del juicio de expertos.
- Una vez identificadas las actividades y estimada su duración individual, se realiza la identificación de actividades predecesoras y sucesoras. Con ello, se estimará la duración total del proyecto a partir del método de camino crítico (CPM)
- Se visualizará el cronograma general en un Diagrama de Gantt (utilizando MS Project).
- Se asignarán los recursos (calendario de recursos)
- Se realizará el control y seguimiento del mismo a partir del método de valor ganado (EVM)

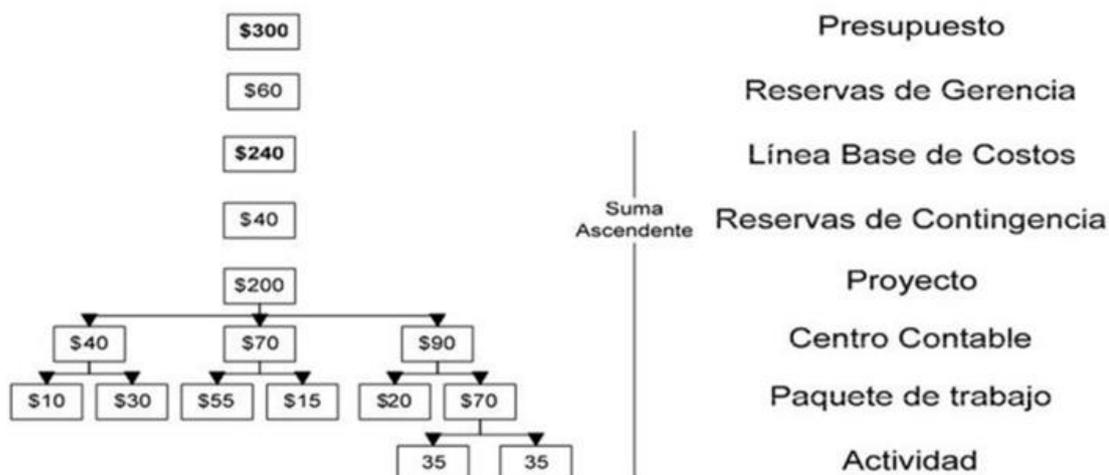
3. Plan de Dirección del Costo

El plan de gestión de costos (presupuesto) persigue como fin último la obtención de la línea base de costos (LBC). En este sentido, se plantea el siguiente procedimiento para ello:

- Estimar los costos: a partir del listado previamente definido de actividades y recursos, el director del proyecto debe obtener los costos de cada una de las actividades. Se utilizará el método de estimación *Bottom-Up*, por lo cual, el presupuesto surgirá de la suma del desglose de cada actividad en costos individuales (más reservas)
- Determinar el presupuesto: durante este proceso se sumarán los costos estimados de las actividades individuales o paquetes de trabajo que se han estimado en el paso anterior, para así establecer una línea base de costos (LBC). Luego de ello, se pasará al análisis de las reservas. En lo que refiere a la reserva de contingencia, se realizará una estimación a partir del análisis de gestión de riesgos.

- Luego, se estimará la reserva de gerencia. Sumando a la LBC a la reserva de contingencia, se obtiene el presupuesto total del proyecto.

Ilustración 5 - Ejemplo de Estimación de Presupuesto



Fuente: Enfoques para el Desarrollo y la Planificación del Proyecto (Clase 7)

- El control del presupuesto se realizará con el método de valor ganado (EVM).

Tabla 5 - Control y Seguimiento según Método del Valor Ganado (EVM)

REFERENCIAS
EV= Valor Ganado¹²
PV= Valor Planificado¹³
AC= Costo Real¹⁴
BAC= Presupuesto al término¹⁵
CV = Variación de Costos (EV – AC)
SV=Variación del cronograma (EV – PV)
CPI = Índice de rendimiento de costos (EV / AC)

¹² Es una estimación del valor del trabajo físico actualmente completado de acuerdo a lo presupuestado. Es decir, el Valor económico de lo avanzado físicamente. Representa la cantidad de trabajo completado y formalmente aceptado en términos del costo presupuestado. Es la expresión económica del trabajo completado. En general, se lo calcula como un % del PV.

¹³ Es el costo presupuestado del trabajo programado para ser completado por una actividad durante un periodo dado. El Costo planeado

¹⁴ Es el total de costos directos e indirectos incurrido en realizar el trabajo de una actividad durante un período dado. El AC siempre es un costo hundido.

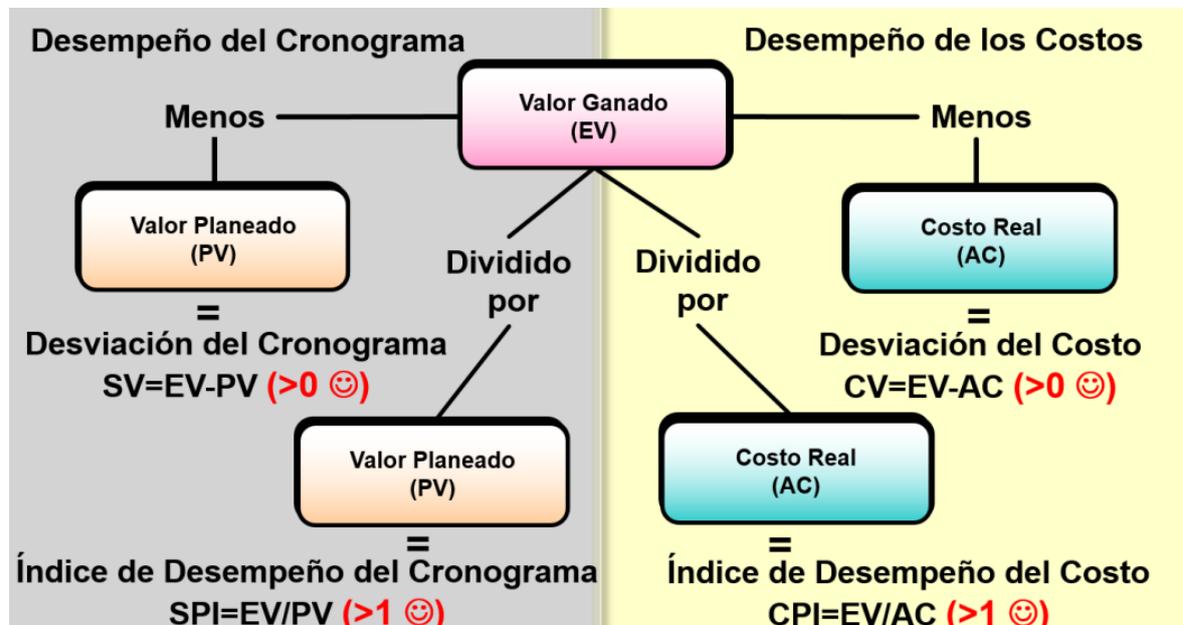
¹⁵ Presupuesto original del proyecto

SPI = Índice de rendimiento de cronograma (EV / PV)

EAC= Estimado a la Terminación (es el dinero que se espera cueste el proyecto. En condiciones ideales, EAC = BAC)

ETC =Estimado hasta la Terminación (es cuánto más se espera gastar en el proyecto)

Ilustración 6 - Seguimiento y Control del Proyecto



4. Plan de Gestión de Riesgos

En cuanto a lo que refiere a la identificación de riesgos del proyecto, si bien en principio se utilizó para un análisis preliminar juicio de expertos y análisis de supuestos y restricciones, en este plan de gestión de riesgos se analizará con mayor detalle no solo a los riesgos en sí, sino a la totalidad del plan de gestión.

En principio, vale definir que un riesgo es un “evento o condición incierta que, si se produce, tiene un efecto positivo o negativo en uno o más de los objetivos de un proyecto” (Project Management Institute, 2017, p. 397). En este sentido, el proyecto es afectado tanto por las influencias que se ejercen sobre él como por el entorno general en el que se desarrolla (interno y externo). Es así como, inciden: factores ambientales y los activos de los procesos.

Teniendo esto en cuenta, el primer paso del plan de gestión de riesgos es el análisis completo del entorno, por lo cual se realizará un análisis PESTLA (aspectos Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Sociales, Legales y Ambientales)

Tabla 6 - Análisis PESTLA del Proyecto

Área	Sub-área	Análisis
Política	Estabilidad Política	Argentina ha experimentado fluctuaciones en la estabilidad política, lo que afecta en la confianza de las empresas y la predisposición por ingresar en planes nacionales. Cambios en el gobierno pueden influir en las políticas económicas y de innovación y en la continuidad de los mencionados programas y beneficios
	Políticas Públicas	Si bien desde el gobierno se ha tomado al impulsado de la EC como política pública (incentivos fiscales para empresas tecnológicas y de innovación propuestos por la Ley y distintos Planes y Programas Nacionales), la implementación y continuidad de estas políticas pueden variar según decisiones y prioridades políticas
	Relaciones Internacionales	La relación de Argentina con otros países, especialmente

		aquellos con economías desarrolladas, puede afectar la colaboración en proyectos internacionales y el acceso a tecnologías de vanguardia.
Económica	Contexto Macroeconómico	El contexto macroeconómico general se encuentra afectando el desempeño de las empresas en general, por lo cual los beneficios impositivos otorgados no terminan siendo suficientes para aliviar las cargas generales de la empresa
	Volatilidad Cambiaria	Tanto la volatilidad del tipo de cambio como el cepo cambiario constituyen desafíos significativos para las empresas Argentinas exportadoras. En cuanto a aquellas dedicadas a SBC en particular, influyen directamente en sus VCR
	Crecimiento del Sector SBC	El crecimiento del sector SBC en general y de la exportación de los mismos dada por la demanda internacional constituye una cuestión a aprovechar y una oportunidad para los países en desarrollo
	Acceso a Financiamiento Externo	Existen líneas de financiamiento externas en torno al sector (BID, CAF)

Social	Capital Humano Calificado	Argentina cuenta con un buen nivel educativo en áreas de tecnología y ciencias, lo que proporciona una base de talento capacitado en general y para la consultora en particular. Sin embargo, la fuga de cerebros sigue siendo un problema debido a la búsqueda de mejores oportunidades en el extranjero, por ello se suele pensar en estrategias para la retención del talento
	Cambios en Preferencias	Existe un creciente interés y una revalorización social en torno a la transformación digital tanto en el ámbito empresarial como en el gubernamental, lo que podría aumentar la demanda de los servicios de la consultora.
	Restricciones Sociales	Las brechas económicas y sociales en el país pueden afectar la adopción de tecnologías avanzadas y el acceso a educación, limitando el mercado a sectores más desarrollados (concentración en grandes centros del país)
Tecnológico	Infraestructura	Si bien Argentina ha avanzado en infraestructura

		digital, hay áreas del país con conectividad limitada, lo que podría restringir la implementación de soluciones tecnológicas avanzadas.
	Innovación	Existen oportunidades para la consultora en áreas como inteligencia artificial, big data, y automatización, que están en crecimiento en el país y sobre las cuales también se podría asesorar. La clave será mantenerse a la vanguardia de estos desarrollos.
	Adopción Tecnológica	La adopción de nuevas tecnologías por parte de empresas y el sector público está en crecimiento, pero aún enfrenta barreras, como la resistencia al cambio y la falta de conocimiento en algunos sectores. En este sentido, la consultora persigue como fin democratizar el acceso.
Legal	Régimen de Promoción de la EC	Las ley Argentina ofrece incentivos relevantes, pero también requieren un cumplimiento estricto de normativas que pueden ser complejas. Por ello, la misma debe ser analizada minuciosamente y

		mantenerse informado sobre modificaciones o normas complementarias
	Registro de Articuladores de la EC	Existe un Registro de Articuladores en EC. Es importante no solo que la consultora este inscrita sino que siga de cerca el funcionamiento del mismo
	Funcionamiento Legal	La consultora debe estar constituida bajo una figura legal acorde a sus funciones y objetivos
Ambiental	Impacto Ambiental	La creciente digitalización tiene implicaciones ambientales, como el consumo de energía y el uso de recursos. La consultora deberá considerar estos factores al desarrollar y promover sus servicios.
	Exportaciones Verdes	No obstante, la exportación de SBC no requiere transporte físico. Por lo tanto, puede ser menos contaminante que la exportación de bienes. Este punto es a favor y puede potenciarse

Habiendo realizado un análisis general de los distintos factores que podrían influir en el proyecto, y entendiendo que los riesgos se definen en dos tipos: i) Riesgos conocidos (los cuales se identificarán en el proceso de identificación) y ii) Riesgos desconocidos (los cuales no pueden ser identificados y para los cuales se contará con una reserva de gestión), podremos pasar al siguiente proceso inicial del plan:

4.1. Planificar la Gestión de los Riesgos

El fin del proceso será definir la manera en la que se realizará la gestión de los riesgos, de tal manera que se tenga el menor impacto posible en el proyecto.

Esta planificación se obtendrá a partir de una serie de pasos:

- Definir cómo vamos a gestionar los riesgos: en primer lugar, el equipo de Dirección deberá adoptar un criterio para la gestión de los riesgos. En este punto, se va a definir como se planificará y como se ejecutará y revisará el plan. Se utilizará la herramienta “juicio de expertos”.
- Metodología a utilizar: se pondrá en común la metodología a seguir
- Roles y responsabilidades: se definirán explícitamente los roles y responsabilidades en lo que refiere a riesgos (dueño del riesgo y dueño de la respuesta al riesgo).

Tabla 7 - Roles y Responsabilidades en Gestión de Riesgos

Rol	Responsabilidad	En el Proyecto
Dueño del Riesgo	Será responsable de la estrategia de gestión del riesgo	Estará definido por el equipo correspondiente a ese riesgo particular. El director del proyecto será siempre el responsable último
Dueño de la Respuesta al Riesgo	Será responsable de llevar a cabo las acciones para gestionar el riesgo si es que el mismo se materializa	Estará definido para cada riesgo en particular. Cualquier acción deberá ser consultada previamente con el director del proyecto
Expertos	Estarán involucrados en el proceso de identificación de riesgos	La totalidad de los miembros participaran en el proceso. Se harán

- Financiamiento: se establecen los fondos necesarios para la gestión de los riesgos conocidos en la reserva de contingencia
- Categorías de riesgo: se representarán los riesgos en una Estructura de desglose de riesgos (EDR) según su categoría

Gráfico 7 - Estructura de Desglose de Riesgos (EDR)



- Se definirá la tolerancia al riesgo de los interesados.
A partir de reuniones internas y con los principales interesados, se evaluará la tolerancia al riesgo.
- Se realizarán las definiciones de probabilidad e impacto.

Tabla 8 - Definición de Probabilidad e Impacto de Riesgos

Escala	Probabilidad	Impacto	
		Tiempo	Costo
Alto	Mayor a un 60%	Retraso o Adelanto mayor al 15%	Aumento o Disminución mayor al 15%

Medio	Entre 20 y 59%	Retraso o Adelanto entre un 7 y 14%	Aumento o Disminución entre un 7 y 14%
Bajo	Menos del 20%	Retraso o Adelanto menor a un 7%	Aumento o Disminución menor a un 7%

- Se establecerá la Matriz de Impacto

Para la gestión de riesgos del proyecto, utilizaremos la matriz de impacto planteada a continuación, estableciendo que solamente se gestionarán aquellos con un Pxl mayor a 9.

| IMPACTO

PROBABILIDAD	1	2	3	4	5
1	1	2	3	4	5
2	2	4	6	8	10
3	3	6	9	12	15
4	4	8	12	16	20
5	5	10	15	20	25

5.

4.2. Proceso de Identificación de Riesgos

Durante este proceso, se deben identificar y redactar los riesgos del proyecto que surgen del análisis anterior, a partir de la siguiente estructura:

Si ocurre (el riesgo) entonces podríamos (tenemos la posibilidad, es posible, es probable) de (la consecuencia) con el (impacto) (Flouret, 2023)

La identificación de los riesgos se realizará utilizando las herramientas de:

- Juicio de expertos
- Tormenta de ideas.
- Análisis de causa raíz, que se utiliza para determinar las causas que originan un problema.

- Análisis de supuestos y restricciones, donde los supuestos deben ser verificados o transformados en riesgos.
- Análisis FODA y PESTLA

4.3. Proceso de Análisis Cualitativo de Riesgos

Una vez cumplido el paso anterior, se le sumará al registro de los riesgos identificados, el análisis cualitativo de los mismos según probabilidad e impacto.

Asimismo, se le asignará el dueño definitivo a cada uno de los riesgos y la estrategia para abordarlo.

Tabla 9 – Identificación y Análisis Cualitativo de Riesgos

RIESGO	TIPO	P	I	PXI	ESTRATEGIA	DUEÑO
Por un cambio en los requisitos impuestos por las autoridades gubernamentales, que implique que solo personas físicas - individuos – puedan inscribirse al Registro de Articuladores de Economía del Conocimiento, la consultora podría ser dada de baja del mismo, disminuyendo su alcance considerablemente.	Amenaza	3	5	15	Mitigar	Dirección
					Se mitigará el riesgo realizando la inscripción de cada consultor en forma particular, con el fin de lograr continuar operando en el caso que por un nuevo requisito el Registro se vuelva exclusivo para personas físicas.	
Por un cambio en las autoridades de la SEC, la consultora puede dejar de acceder a datos sobre nuevos programas y beneficios	Amenaza	2	5	10	Aceptar Pasivamente	Investigación
					El riesgo se acepta pasivamente, esperando que no se materialice.	

					Si ocurre, se gestionará	
Por demoras inusuales en IGJ, la inscripción de la Fundación puede no darse en los plazos establecidos, incumpliendo con el entregable principal	Amenaza	4	5	20	Aceptar Pasivamente	Legales
					El riesgo se acepta pasivamente, esperando que no se materialice. Si ocurre, se gestionará inscribiendo la consultora bajo otra forma legal (S.A.)	
Por avances tecnológicos importantes o el surgimiento de nuevas tecnologías, si la consultora no realiza las capacitaciones pertinentes en forma inmediata, corre el riesgo de quedar obsoleta en su función	Amenaza	4	4	16	Mitigar	Investigación
					Se mitigará el riesgo garantizando el seguimiento continuo de novedades en cuanto a tecnologías	
Por falta de presupuesto para el pago de salarios a consultores, los plazos para la contratación de personal podrían demorarse afectando el cronograma total del proyecto	Amenaza	4	5	20	Mitigar	Dirección
					Se mitigará el riesgo garantizando un plan de pago por comisiones claro y garantizando un mínimo aporte por conectividad inicial	
Por una alta rotación de consultores – debido a no establecer un sueldo fijo -, el presupuesto en capacitación podría	Amenaza	2	4	8	Aceptar Pasivamente	Dirección/ Administración
					Si se materializa, se gestionará	

acrecentarse exponencialmente						
Debido a una falla en los sistemas utilizados para la sistematización de la información utilizados, podría perderse información importante relacionada al proyecto	Amenaza	2	5	10	Mitigar	Sistemas
					Se mitigará el riesgo realizando un <i>back up</i> semanal	
Si no se cuenta con personal con experiencia en investigación, la pesquisa necesaria para la redacción del manual puede demorar más de lo planificado, retrasando el proyecto en su totalidad	Amenaza	3	4	12	Mitigar	RRHH
					Se mitigará el riesgo brindando una capacitación en investigación	
Si no se cuenta con personal con experiencia en redacción académica, la redacción del manual puede demostrar inconsistencias que lleven a una incorrecta interpretación por parte de los beneficiarios	Amenaza	3	4	12	Mitigar	RRHH
					Se mitigará el riesgo brindando una capacitación en redacción	
Si ocurren aumentos imprevistos en los módulos planteados por IGJ, el presupuesto inicial del proyecto podría verse comprometido debiendo ser recalculado	Amenaza	2	5	10	Aceptar Pasivamente	Dirección
					Se acepta el riesgo. Si este se materializa se usarán las reservas disponibles	

4.4. Proceso de Análisis Cuantitativo de Riesgos

CÓDIGO	RIESGO	TIPO	P	I	PXI	ESTRATEGIA	DUEÑO	PUNTAJE FINAL	COSTO TOTAL	COSTO PONDERADO
R01	Por un cambio en los requisitos impuestos por las autoridades gubernamentales, que implique que solo personas físicas - individuos – puedan inscribirse al Registro de Articuladores de Economía del Conocimiento, la consultora podría ser dada de baja del mismo, disminuyendo su alcance considerablemente.	Amenaza	3	5	15	Mitigar Se mitigará el riesgo realizando la inscripción de cada consultor en forma particular, con el fin de lograr continuar operando en el caso que por un nuevo requisito el Registro se vuelva exclusivo para personas físicas.	Dirección	0,15	\$750.000	\$112.500
R02	Por un cambio en las autoridades de la SEC, la consultora puede dejar de acceder a	Amenaza	2	5	10	Aceptar Pasivamente El riesgo se acepta	Investigación	0,10		

	datos sobre nuevos programas y beneficios					pasivamente, esperando que no se materialice. Si ocurre, se gestionará				
R03	Por demoras inusuales en IGJ, la inscripción de la Fundación puede no darse en los plazos establecidos, incumpliendo con el entregable principal	Amenaza	4	5	20	Aceptar Pasivamente El riesgo se acepta pasivamente, esperando que no se materialice. Si ocurre, se gestionará inscribiendo la consultora bajo otra forma legal (S.A.)	Legales	0,20		
R04	Por avances tecnológicos importantes o el surgimiento de nuevas tecnologías, si la consultora no realiza las capacitaciones pertinentes en forma inmediata,	Amenaza	4	4	16	Mitigar Se mitigará el riesgo garantizando el seguimiento continuo de novedades en	Investigación	0,16	\$300.000	\$48.000

	corre el riesgo de quedar obsoleta en su función					cuanto a tecnologías				
R05	Por falta de presupuesto para el pago de salarios a consultores, los plazos para la contratación de personal podrían demorarse afectando el cronograma total del proyecto	Amenaza	4	5	20	Mitigar	Dirección	0,20	\$400.000	\$80.000
						Se mitigará el riesgo garantizando un plan de pago por comisiones claro y garantizando un mínimo aporte por conectividad inicial				
R06	Por una alta rotación de consultores – debido a no establecer un sueldo fijo -, el presupuesto en capacitación podría acrecentarse exponencialmente	Amenaza	2	4	8	Aceptar Pasivamente	Dirección/ Administración	0,08		
						Si se materializa, se gestionará				
R07	Debido a una falla en los sistemas utilizados para la sistematización de la información	Amenaza	2	5	10	Mitigar	Sistemas	0,10	\$60.000	\$6.000
						Se mitigará el riesgo realizando un				

	utilizados, podría perderse información importante relacionada al proyecto					<i>back up</i> semanal				
R08	Si no se cuenta con personal con experiencia en investigación, la pesquisa necesaria para la redacción del manual puede demorar más de lo planificado, retrasando el proyecto en su totalidad	Amenaza	3	4	12	Mitigar	RRHH	0,12	\$120.000	\$14.400
						Se mitigará el riesgo analizando en profundidad los perfiles y experiencia de los investigadores				
R09	Si no se cuenta con personal con experiencia en redacción académica, la redacción del manual puede demostrar inconsistencias que lleven a una incorrecta interpretación por	Amenaza	3	4	12	Mitigar	RRHH	0,12	\$120.000	\$14.400
						Se mitigará el riesgo analizando en profundidad los perfiles y experiencia de los investigadores				

	parte de los beneficiarios						
R10	Si ocurren aumentos imprevistos en los módulos planteados por IGJ, el presupuesto inicial del proyecto podría verse comprometido debiendo ser recalculado	Amenaza	2	5	10	Aceptar Pasivamente Se acepta el riesgo. Si este se materializa se usarán las reservas disponibles	Dirección
TOTAL CONTINGENCIA PARA RIESGOS							\$275.300

4.5. Monitoreo de los Riesgos

Se realizará un monitoreo continuo de los riesgos del proyecto, mediante reuniones de equipo a realizarse en forma quincenal. En dichas reuniones se realizará un análisis del contexto del momento, y mediante una breve tormenta de ideas se actualizará o no el registro de riesgos, a la vez que se analizará la situación de los riesgos ya identificados.

6. Plan de Gestión del Cambio

El Plan de Gestión de Cambio tiene como fin i) describir el proceso mediante el cual se monitorearán y controlarán los cambios, ii) definir al Comité de Control de Cambios, sus roles y responsabilidades, ii) definir niveles de autoridad para el cambio

La solicitud de cambio deberá presentarse según el formulario propuesto a continuación.

INFORMACIÓN GENERAL			
FECHA:		SOLICITUD N°:	
PROYECTO:			
CLIENTE:			
DIRECTOR:			
DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO			
DESCRIPCIÓN:			
TIPO DE CAMBIO:	<input type="checkbox"/> REPARACIÓN DE DEFECTOS	<input type="checkbox"/> ACCIÓN CORRECTIVA	<input type="checkbox"/> ACCIÓN PREVENTIVA
SOLICITADO POR:	<input type="checkbox"/> CLIENTE	<input type="checkbox"/> EQUIPO	<input type="checkbox"/> INTERESADOS
PRIORIDAD:	<input type="checkbox"/> ALTA	<input type="checkbox"/> MEDIA	<input type="checkbox"/> BAJA
CAUSA:	<input type="checkbox"/> REQUISITO REGLAMENTARIO	<input type="checkbox"/> NECESIDAD DEL NEGOCIO	<input type="checkbox"/> OMISIÓN DE REQUERIMIENTOS
	<input type="checkbox"/> CONDICIÓN DE CAMPO	<input type="checkbox"/> OMISIÓN/ERROR DE DISEÑO	<input type="checkbox"/> OTRO
IMPACTO DEL CAMBIO Y/O TRABAJO ADICIONAL			
TIEMPO:			
COSTOS:			
PLAZOS:			
FECHA INICIO RECOMENDADA:		FECHA FIN ESTIMADA:	
ANEXOS:			
ANÁLISIS DE CAUSA RAÍZ:			

No obstante, cambios menores dentro del alcance pueden ser aprobados por el Director del proyecto

7. Plan de Gestión de Calidad

7.1. Estándares y objetivos de calidad del proyecto

Siendo que la creación de la consultora se da por la necesidad de contar con un organismo que englobe toda la información disponible sobre programas y beneficios relacionados con el Régimen de Promoción de Economía del Conocimiento, y asesore a las distintas empresas sobre los requisitos y el modo de acceder a ellos, estableceremos los siguientes estándares de calidad, que guiarán al proyecto en sí y al posterior funcionamiento de la consultora:

- **Impacto:** La fundación debe aspirar a tener un impacto positivo y medible en la promoción y el desarrollo de la economía del conocimiento. Más allá de que pueda incluir la creación de empleos, el aumento de la inversión en investigación y desarrollo, y la mejora de la competitividad, el impacto fundamental será que realmente colabore a que una mayor cantidad de empresas, pymes y startups argentinas puedan acceder a los distintos beneficios disponibles desde programas nacionales. Se hace hincapié en esto ya que, por ejemplo, existen una serie de estudios que evidencian el alto grado de recurrencia que existe en el acceso a programas nacionales como es el caso del FONTAR (Fondo Tecnológico Nacional) ², por lo cual, el acceso a dichos programas no estaría siendo democrático sino supeditado a una serie de conocimientos burocráticos con los que no todas las empresas cuentan. En este sentido, el primer estándar de calidad que se perseguirá será, que la consultora pueda **garantizar el acceso a programas nacionales**, post consultoría, a empresas cuyos proyectos hubieran sido rechazados en otras oportunidades o sin experiencia, por eso uno de los entregables estará dado por la redacción de un manual completo sobre la cantidad de programas y beneficios disponibles.
- **Investigación:** La consultora debe encontrarse constantemente en sintonía con las necesidades y desafíos actuales del campo relacionado a la economía del conocimiento. Los enfoques y actividades de la consultora deben estar alineados

con las demandas del entorno, encontrándose el equipo en la necesidad de actualizarse constantemente, dado el contexto sumamente cambiante del mundo IT. De acuerdo a ello, el segundo estándar de calidad que se propone para el funcionamiento de la consultora radica en la previsión de un **equipo de investigación y RRHH**, encargado de mantenerse en constante comunicación y relación entre las autoridades de los organismos públicos relacionados al sector, con el objetivo de mantenerse actualizado en cuanto a los programas, convocatorias y demás, pero también con empresas, instituciones educativas y otras organizaciones del sector, a fin de recibir información sobre nuevas tecnologías en alza y demandas del sector.

- **Sostenibilidad y legalidad:** La consultora debe estar diseñada para operar de manera sostenible a largo plazo, brindando confianza y previsibilidad a sus clientes. Esto implica no solo la constitución legal de la misma sino también la procuración de una fuente de ingresos propios, la diversificación de fuentes de financiamiento y la planificación, todo ello como una manera de garantizar continuidad a sus actividades. Será por ello que el tercer punto en relación a los estándares de calidad estará dado por la **constitución legal de la consultora y la procuración de un equipo de planificación y un área financiera**.
- **Transparencia y datos abiertos:** Si bien la consultora será independiente, al trabajar como articuladora de programas nacionales y demás cuestiones relacionadas al ámbito público, se hará hincapié en mantener la reputación de la misma como independiente, sin relaciones político - partidarias y transparente en todo su accionar. Para ello, se prestará especial atención a **establecer una serie de buenas prácticas** definidas por los principios de ética, transparencia, rendición de cuentas y datos abiertos. Todos los miembros de la consultora deberán realizar una capacitación a tal fin y demostrar encontrarse alineados a estos principios y valores fundamentales. Se encontrará a disposición de los potenciales clientes y/o interesados en trabajar con la consultora datos sobre los últimos proyectos, resultados, trayectoria de los consultores y demás.

Asimismo, con relación a los estándares establecidos anteriormente, se plantearán objetivos en relación a cada uno de ellos. De tal manera, se definen como objetivos de calidad:

- **Primer estándar: Impacto**

- **Medición:** Establecer indicadores SMART, claros y medibles para evaluar el impacto de la fundación en términos del incremento en el acceso a programas nacionales de I+D y beneficios del Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento.
- **Recaudación:** Establecer indicadores que reflejen el incremento en los ingresos de la empresa post consultoría, a través de la adjudicación de algún tipo de proyecto/capacitación/beneficio impositivo.

- **Segundo estándar: Investigación y Relaciones Institucionales**

- **Actividades de investigación y capacitación:** Establecer metas de participación en actividades de investigación y capacitación acordes al sector. Certificación de los consultores integrantes como articuladores de economía del conocimiento.
- **Relaciones Institucionales:** Establecer indicadores que reflejen la instalación de un mecanismo para el manejo de relaciones institucionales sólido, que permita que la consultora sea considerada para eventos, lanzamientos de programas, mailing y recomendaciones.

- **Tercer estándar: Sostenibilidad y legalidad**

- **Planificación:** Se prevé la constitución de un equipo de planificación (PM) sólidamente constituido, con experiencia en gestión de proyectos. Será estrictamente necesario contar con documentación respaldatoria oportuna y ordenada de cada uno de los proyectos.
- **Finanzas:** Con el fin de garantizar la sostenibilidad económica de la consultora, se deberá contar indefectiblemente con un área especializada en finanzas. Como las consultorías no serán pagas en una primera instancia, sino post resultados – es decir, tras la aprobación del proyecto y posterior adjudicación por la agencia I+D o la concreta inscripción como beneficiario

del régimen de promoción de economía del conocimiento - será necesario diversificar las fuentes de financiación valiéndose también de aportes, inversiones y líneas de financiamiento externas (Ej.: BID (Banco Interamericano de Desarrollo)).

- **Legal:** Con el fin de poder acceder a fuentes de financiamiento, y para el correcto funcionamiento de la organización, será necesario una constitución legal a modo de “fundación”.

- **Cuarto estándar: Transparencia y datos abiertos**

- **Transparencia:** Se prestará especial atención a garantizar un accionar completamente transparente en las actividades regulares de la consultora. Cada cliente podrá acceder al seguimiento y control de su proyecto en tiempo real. Se brindará información sobre aportes a la consultora con el fin de verificar su independencia.
- **Ética:** Los integrantes de la consultora realizarán cursos de ética y buenas prácticas. Se establecerá un manual de procedimiento en buenas prácticas con el fin de conocer cómo comportarse ante ciertas situaciones problemáticas. Cada uno de los clientes deberá acordar estar de acuerdo con estos estándares y manejarse de igual manera durante el tiempo que dure la colaboración.
- **Datos abiertos:** Se garantizará el acceso a toda persona que lo solicite a un registro abierto de clientes, proyectos finalizados y en ejecución, financiamiento y demás datos de interés.
- **Rendición de cuentas:** Se implementará un sistema de rendición de cuentas según los estándares propuestos por la agencia I+D el cual se implementará tanto para proyectos internos como externos.

Estándar	Objetivo	Indicador
1.Impacto	1.1. Medición	<ul style="list-style-type: none"> - 1.1.1 Incrementar la cantidad de proyectos aprobados por la agencia I+D en un 5% en un período de 6 meses.

		<ul style="list-style-type: none"> - Línea base: 14 mil proyectos FONTAR - FONCYT - FONARSEC
		<ul style="list-style-type: none"> - 1.1.2 Incrementar el número de empresas alcanzadas por los beneficios del régimen de promoción de la economía del conocimiento en un 20 % en 6 meses. - Línea base: 874 empresas beneficiarias
	1.2. Recaudación	<ul style="list-style-type: none"> - 1.2.1 Incremento en los ingresos totales anuales de la empresa post consultoría de un 25% - Línea base: recaudación anual anterior a la fecha de la consultoría.
2. Investigación y Relaciones Institucionales	2.1. Investigación y Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> - 2.1.1. Capacitación del 100% de los integrantes de la consultora como articuladores en economía del conocimiento - Línea base: 0 personas
		<ul style="list-style-type: none"> - 2.1.2. Participación en 1 evento mensual relacionado al sector economía del conocimiento y transformación digital - Línea base: 0 eventos
		<ul style="list-style-type: none"> - 2.1.3. Investigación diaria de publicaciones/ noticias y mailing de la agencia I+D, Secretaría de Economía del Conocimiento, Boletín Oficial, etc.
	2.2. Relaciones Institucionales	<ul style="list-style-type: none"> - 2.2.1 Contratación de capital humano específico para RRII/RRPP
		<ul style="list-style-type: none"> - 2.2.2 Invitaciones a eventos, lanzamientos y demás actividades del sector
		<ul style="list-style-type: none"> - 2.2.3 Inclusión en mailing y recomendaciones oficiales

3.Sostenibilidad y Legalidad	3.1. Planificación	- 3.1.1. Constitución de un equipo de planificación y dirección de proyectos
		- 3.1.2. Cada proyecto deberá contar con su ACP (Acta Constitutiva del Proyecto) – EA (Enunciado de Alcance) - LBA (Línea Base de Alcance) - PRESUPUESTO y CRONOGRAMA
		- 3.1.3. Se deberá contar con un registro de lecciones aprendidas
		- 3.1.4 Todos los documentos deberán utilizar el mismo formato, hoja membretada, control de versiones y ser revisados por el director de proyecto
	3.2. Finanzas	- 3.2.1. Consolidación de equipo financiero
		- 3.2.2. Implementación de un sistema de pagos por objetivos
		- 3.2.3 Capitalización por reinversión de ganancias
		- 3.2.4 Acceso a líneas de financiamiento externas (organismos nacionales/ internacionales)
	3.3. Legal	- 3.3.1. Constitución de Fundación con documentación legal respaldatoria
4.Transparencia y Datos Abiertos	4.1. Transparencia	- 4.1.1. Se brindará información sobre las actividades de la consultora
		- 4.1.2 El cliente podrá acceder al seguimiento de su proyecto en todo momento a través del acceso a una herramienta de control y seguimiento

		- 4.1.3 Se establecerá un registro de viajes y regalos
		- 4.1.4 Se mantendrá un registro actualizado de eventos, reuniones y visitas
	4.2 Ética	- 4.2.1. Todos los integrantes de la consultora deberán asistir a una capacitación previo a comenzar a prestar servicios a la misma en ética y transparencia
		- 4.2.2. Se establecerá un Manual de Buenas Prácticas que servirá como guía para las actividades cotidianas
	4.3. Datos Abiertos	- 4.3.1. Se garantizará el acceso a datos abiertos y oportunos
	4.4. Rendición de Cuentas	- 4.4.1. Se establecerá un sistema de Rendición de Cuentas para proyectos internos y externos

7.2. Actividades y recursos necesarios para alcanzar los objetivos de calidad establecidos para el proyecto. Roles y responsabilidades en cuanto a calidad

Estándar	Objetivo	Indicador	Actividad	Responsable
1.Impacto	1.1. Medición	1.1.1.	1.1.1.1 Redacción de proyectos bajo los requisitos propuestos por la agencia I+D	1.1.1.1 Equipo consultoría
			1.1.1.2 Presentación de proyectos ante la agencia I+D.	1.1.1.2 Equipo consultoría
			1.1.1.3 Sistematización de la información	1.1.1.3 Equipo sistemas
		1.1.2.	1.1.2.1 Evaluación y categorización del cliente (empresa micro/pequeña/grande).	1.1.2.1 Equipo consultoría
			1.1.2.2 Identificación de beneficio a aplicar	1.1.2.2 Equipo consultoría
			1.1.2.3 Recolección y evaluación de documentación respaldatoria	1.1.2.3 Equipo consultoría – Apoyo de equipo legal
	1.1.2.4 Presentación de TAD (Trámite a Distancia) para la incorporación como beneficiario		1.1.2.4 Equipo consultoría	
			1.1.2.5 Sistematización de la información	1.1.2.5. Equipo sistemas
	1.2. Recaudación	1.2.1	1.2.1.1 Evaluación memoria y balance, registros contables, cuentas y estado	1.2.1.1. Equipo consultoría

			financiero del cliente	
			1.2.1.2 Redacción de reporte financiero	1.2.1.2 Equipo consultoría
			1.2.1.2 Sistematización de la información	1.2.1.3 Equipo sistemas
2. Investigación y Relaciones Institucionales	2.1. Investigación y Capacitación	2.1.1.	2.1.1.1 Evaluación de planes de estudios de cursos de especialización en economía del conocimiento y/o transformación digital	2.1.1.1 Dirección
			2.1.1.2 Selección de cursos pertinentes por área y asignación de beca al personal	2.1.1.2 Equipo RRHH
		2.1.2.	2.1.2.1 Investigación sobre eventos relacionados al sector	2.1.2.1 Equipo RRHH
			2.1.2.2 Selección de evento a asistir	2.1.2.2. Equipo RRHH + Dirección
			2.1.2.3 Selección del consultor/es que asistirán al evento	2.1.2.3 Dirección
		2.1.3.	2.1.3.1 Chequear noticias en informativos	2.1.3.1 Equipo I y RRH
			2.1.3.2 Chequear noticias en fuentes oficiales	2.1.3.2 Equipo I y RRH

			2.1.3.3. Chequear publicaciones boletín oficial	2.1.3.3. Equipo I y RRH	
			2.1.3.4 Chequear RRSS de otras organizaciones relacionadas a la EC	2.1.3.4 Equipo I y RRH	
	2.2. Relaciones Institucionales	2.2.1	2.2.1.1	Contratación de personal especializado	2.2.1.1. Equipo RRH
			2.2.1.2	Conformación de equipo	2.2.1.2 Equipo RRH – Dirección
		2.2.2	2.2.2.1	Selección de participantes al evento	2.2.2.1 Equipo RRH
			2.2.2.2	Socialización de la información	2.2.2.2 Consultor asistente
		2.2.3	2.2.3.1	Incorporación a cadenas de mailing	2.2.3.1 Equipo consultoría
			2.2.3.2	Incorporación al registro de articuladores de economía del conocimiento	2.2.3.2 Equipo consultoría
	3.Sostenibilidad y Legalidad	3.1. Planificación	3.1.1.	3.1.1.1 Designación de PM	3.1.1.1 Dirección
				3.1.1.2	Conformación de equipos. Contratación de personal
3.1.2.			3.1.2.1.Diseño de plantillas	3.1.2.1 Equipo sistemas	

			3.1.2.2 Acceso a plantillas	3.1.2.2 Equipo sistemas
		3.1.3.	3.1.3.1 Diseño de registro de lecciones aprendidas	3.1.3.1 Equipo sistemas. Apoyo dirección
			3.1.3.2 Diseño de encuestas de satisfacción para clientes	3.1.3.2 Equipo sistemas. Apoyo dirección
			3.1.3.3 Diseño de encuestas de retroalimentación internas	3.1.3.3 Equipo sistemas. Apoyo dirección
		3.1.4	3.1.4.1 Diseño de plantillas	3.1.4.1 Equipo Sistemas
			3.1.4.1 Acceso a plantillas	3.1.4.2 Equipo Sistemas
	3.2. Finanzas	3.2.1.	3.2.1.1 Contratación de personal especializado	3.2.1.1 Equipo RRHH
			3.2.1.2 Constitución de equipo. Distribución de tareas y responsabilidades	3.2.1.2 Equipo RRHH. Dirección
		3.2.2.	3.2.2.1 Regulación de honorarios	3.2.2.1 Equipo finanzas
			3.2.2.2 Confección de contrato y plan de pago	3.2.2.2 Equipo Legal
		3.2.3	3.2.3.1. Diseño de una estrategia de inversión	3.2.3.1 Equipo Finanzas

			3.2.3.2 Implementación de la estrategia de inversión	3.2.3.2 Equipo Finanzas
			3.2.3.3 Sistematización de la información	3.2.3.3 Equipo Sistemas
		3.2.4	3.2.4.1 Investigación sobre líneas de financiamiento externas	3.2.4.1 Equipo finanzas
			3.2.4.2 Formulación de proyecto bajo los requerimientos propuestos	3.2.4.2 Equipo consultoría
			3.2.4.3 Presentación de proyecto	3.2.4.3 Equipo consultoría
	3.3. Legal	3.3.1.	3.3.1.1 Acta de constitución de la Fundación	3.3.1.1 Equipo legal
			3.3.1.2 Solicitud de Personería Jurídica	3.3.1.2 Equipo legal
4. Transparencia y Datos Abiertos	4.1. Transparencia	4.1.1.	4.1.1.1 Publicaciones en RRSS de las actividades diarias	4.1.1.1 Equipo RRII
			4.1.1.2 Envío de boletín semanal a clientes e interesados	4.1.1.2 Equipo RRII
		4.1.2	4.1.2.1 Diseño de herramienta de visualización	4.1.2.2 Equipo Sistemas
			4.1.2.2 Capacitación al	4.1.2.2 Equipo consultoría

			cliente en su utilización	
		4.1.3	4.1.3.1 Diseño del registro de viajes y regalos	4.1.3.1 Equipo sistemas
			4.1.3.2 Capacitación al personal sobre el uso del registro de viajes y regalos	4.1.3.2 Equipo sistemas
			4.1.3.3 Implementación del registro de viajes y regalos	4.1.3.3. Equipo consultoría
		4.1.4	4.1.4.1 Diseño del registro de eventos, reuniones y visitas	4.1.4.1 Equipo Sistemas
			4.1.4.2 Capacitación al personal sobre el uso del registro de eventos, reuniones y visitas	4.1.4.2 Equipo sistemas
			4.1.4.3 Implementación del registro de eventos, reuniones y visitas	4.1.4.3 Equipo consultoría
	4.2 Ética	4.2.1.	4.2.1.1 Diseño de la capacitación	4.2.1.1 Equipo RRHH. Dirección
			4.2.1.2 Dictado de la capacitación	4.2.1.2 Equipo RRHH
		4.2.2.	4.2.2.1 Redacción de manual de buenas prácticas	4.2.2.1 Equipo consultoría

			4.2.2.2 Distribución de manual de buenas prácticas	4.2.2.2 Equipo RRHH
	4.3. Datos Abiertos	4.3.1.	4.3.1.1 Diseño de planilla de datos	4.3.1.1 Equipo Sistemas
			4.3.1.2 Diseño de estrategia de publicación de datos	4.3.1.2 Equipo Sistemas
	4.4. Rendición de Cuentas	4.4.1.	4.4.1.1 Diseño de sistema de Rendición de Cuentas	4.4.1.1 Equipo Finanzas – Equipo Sistemas
			4.4.1.2 Capacitación en sistema de Rendición de Cuentas	4.4.1.2 Equipo Sistemas
			4.4.1.3 Implementación de sistema de Rendición de cuentas	4.4.1.3 Equipo Finanzas. Equipo Consultoría

7.3. Entregables y procesos sujetos a revisión de calidad

Al tratarse de un plan integral de gestión de calidad para el accionar de una consultora desde todas sus aristas, se entenderá la calidad como un eje transversal que atraviesa al proyecto en todo su proceso de ejecución y planificación.

Se tendrán en cuenta la implementación de estándares de calidad generales para garantizar el cumplimiento del objetivo general y los objetivos específicos que la consultora persigue. Se considera comenzar por la aplicación de calidad a nivel general, con motivo de instalar estos estándares como principios y valores de la consultora, desde el inicio, siendo luego un procedimiento habitual la aplicación de estos al resto de los entregables y actividades.

Al encontrarse la consultora en proceso de conformación, se considera que es la oportunidad perfecta para establecer estos principios como una arista que guíe todo el accionar de la consultora.

7.4. Actividades y herramientas de control y gestión de calidadⁱ

Con el objetivo de garantizar transparencia, tanto los integrantes de la consultora como los clientes tendrán acceso a visualización gráfica del Plan de Calidad en la plataforma Miro. Se definió por la elección de esta herramienta por considerar que es accesible para todo tipo de público, a diferencia de otras (por ejemplo, Trello) es más gráfica y quedan mejor definidas las relaciones de las actividades con el objetivo de calidad principal, permite la opción de “solo visualización”, cuenta con una relativamente completa versión gratuita, entre otros beneficios.

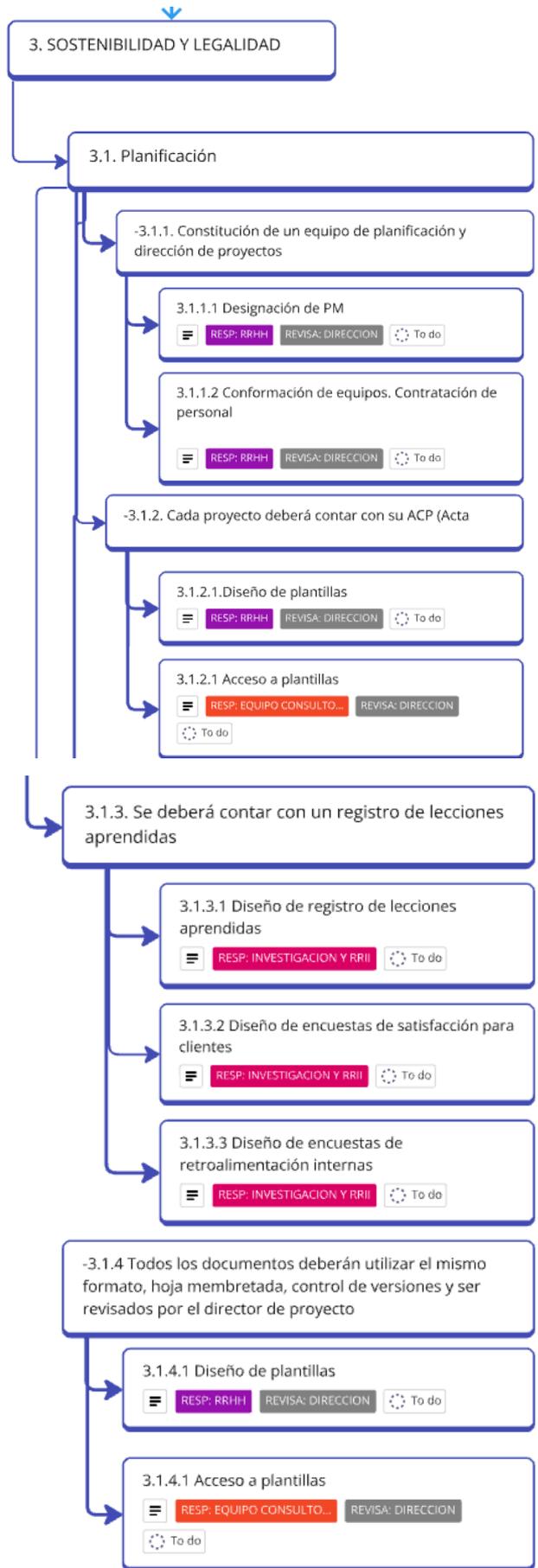
Ilustración 7 - Ejemplo Plan de Calidad



En dicha plataforma, cada una de las actividades estará desglosada de la siguiente manera:

Ejemplo

3. SOSTENIBILIDAD Y LEGALIDAD



3. SOSTENIBILIDAD Y LEGALIDAD

3.1. Planificación

-3.1.1. Constitución de un equipo de planificación y dirección de proyectos

3.1.1.1 Designación de PM

RESP: RRHH REVISA: DIRECCION To do

3.1.1.2 Conformación de equipos. Contratación de personal

RESP: RRHH REVISA: DIRECCION To do

-3.1.2. Cada proyecto deberá contar con su ACP (Acta)

3.1.2.1. Diseño de plantillas

RESP: RRHH REVISA: DIRECCION To do

3.1.2.1 Acceso a plantillas

RESP: EQUIPO CONSULTO... REVISA: DIRECCION

To do

3.1.3. Se deberá contar con un registro de lecciones aprendidas

3.1.3.1 Diseño de registro de lecciones aprendidas

RESP: INVESTIGACION Y RRH To do

3.1.3.2 Diseño de encuestas de satisfacción para clientes

RESP: INVESTIGACION Y RRH To do

3.1.3.3 Diseño de encuestas de retroalimentación internas

RESP: INVESTIGACION Y RRH To do

-3.1.4 Todos los documentos deberán utilizar el mismo formato, hoja membretada, control de versiones y ser revisados por el director de proyecto

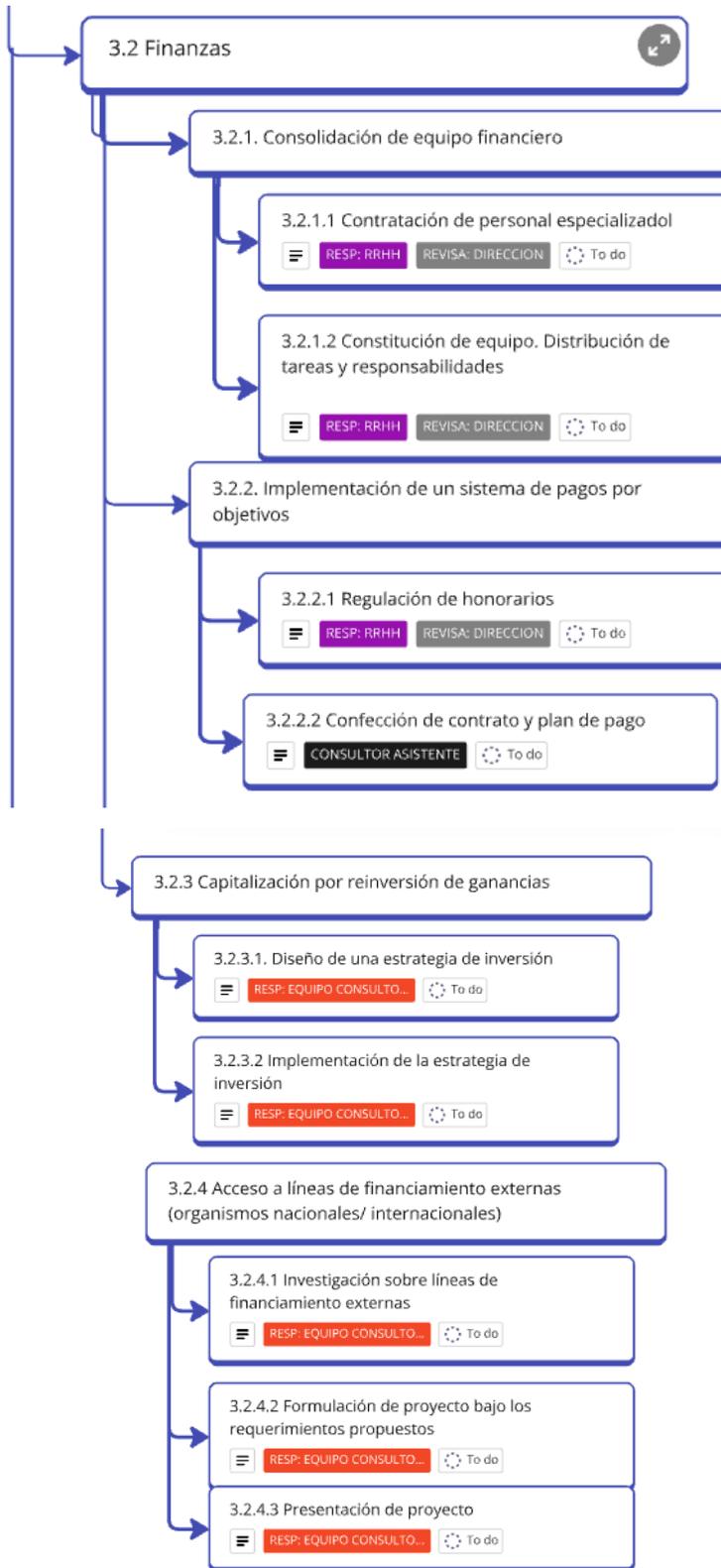
3.1.4.1 Diseño de plantillas

RESP: RRHH REVISA: DIRECCION To do

3.1.4.1 Acceso a plantillas

RESP: EQUIPO CONSULTO... REVISA: DIRECCION

To do





Cada uno de los indicadores, será monitoreado en la misma plataforma a partir del siguiente procedimiento:

Ejemplo:

Card details ... [icon] X

Title **3.1.1.1 Designación de PM**

Color ●

Status To do

Assignee Not set

Estimate

Dates Not set

Tags RESP: RRHH REVISAS: DIRECCION

B *I* U ↺ ☰ ☰ ☑ 🔗

Se designará al Project Manager

EL CRITERIO PARA EL CUMPLIMIENTO DE CALIDAD, ES EL ACTA DE DESIGNACIÓN

7.5. Procedimientos para abordar desvíos, acciones correctivas y mejora continua

Siendo que se ha planteado como un valor fundamental y transversal a todo el accionar de la consultora la transparencia y la rendición de cuentas, se prevén una serie de herramientas afines para el seguimiento de todo proyecto abordado desde la fundación – por ejemplo, la visualización en Miro – lo que lleva a que un posible desvío sea mucho más sencillo de reconocer.

Como ya hemos mencionado anteriormente, el establecer estos criterios de calidad desde el mismo inicio y constitución de la consultora es un gran acierto, ya que instalándose desde el inicio se constituyen como buenas prácticas de la empresa.

Asimismo, es posible que pueda existir algún tipo de desvío, por ejemplo, algunas acciones en la práctica cotidiana pueden ser consideradas como factibles de omitir (por ejemplo, alguno de los consultores podría argumentar que en la entrevista con el cliente - probablemente en el caso de micro empresas -, ya logró identificar a que beneficio podría aplicar y hacérselo notar al cliente, por lo cual la redacción del informe podría ser suprimida), en este sentido, será responsabilidad de la Dirección mantener los criterios de calidad para cada una de las actividades en todo momento y caso, ya que en cuanto alguna empiece a suprimirse se terminará omitiendo para todos los casos. Cada uno de estos criterios se ha planteado como una manera de mantener una fuerte organización y claridad tanto hacia adentro de la consultora como para con sus clientes, por lo cual, mantenerlos es primordial para que la consultora conserve su reputación.

Por otro parte, si bien se considera que estas herramientas serán muy útiles y efectivas, se reconoce que siempre existe un margen de mejora, por lo cual, si bien no se aceptará en general el planteo de omisiones para ciertos procesos, si se estará abierto a recibir propuestas de mejora a través del feedback tanto de los mismos integrantes de la fundación como de los clientes.

8. Línea Base de Alcance (LBA)

8.1. Contexto y descripción del Proyecto

A raíz de un análisis detallado del contexto actual, se identifica como problema a resolver – y es tomado por este proyecto - la imposibilidad, o desconocimiento, de las empresas dedicadas a la Economía del Conocimiento (principalmente PyMES y *startups*) de acceder a los distintos y diversos programas y beneficios disponibles por la normativa vigente.

8.2. Enunciado de Alcance

El alcance del proyecto contempla la constitución de una Fundación Articuladora en Economía del Conocimiento -EconArg-, garantizando su impacto y posterior funcionamiento a través de la implementación de un Plan Integral que conlleve: constitución de equipos, definición de estrategias de trabajo, y formulación de herramientas para el funcionamiento diario y trato con clientes.

De tal manera, el proyecto consta de un entregable principal que será la efectiva fundación de la consultora, y una serie de entregables necesarios para su posterior funcionamiento, a saber:

- Un Manual de Programas y Beneficios (MPB): se diseñará y redactará una compilación de los beneficios propuestos por la Ley, más los programas existentes a aplicar, identificados por categoría y organismo. Se garantizará una actualización periódica del mismo.
- Plan de Abordaje en Empresas (PAE): se diseñará un plan detallado de abordaje para cada consultoría, el mismo constará del diseño de pasos clave de evaluación e identificación, a través de formularios de entrevista y preguntas guía. Luego, establecerá los pasos a seguir para cada una de las categorías identificadas.

De esta manera, se procurará lograr un impacto real, positivo y medible en la promoción y el desarrollo de la economía del conocimiento. El impacto fundamental será que colabore a que más empresas, pymes y empresas argentinas puedan acceder a los beneficios disponibles desde programas nacionales, más allá de que pueda incluir la creación de

empleos, más inversión en investigación y desarrollo y mejora de la competitividad.

8.3. Entregables y Criterios de Éxito

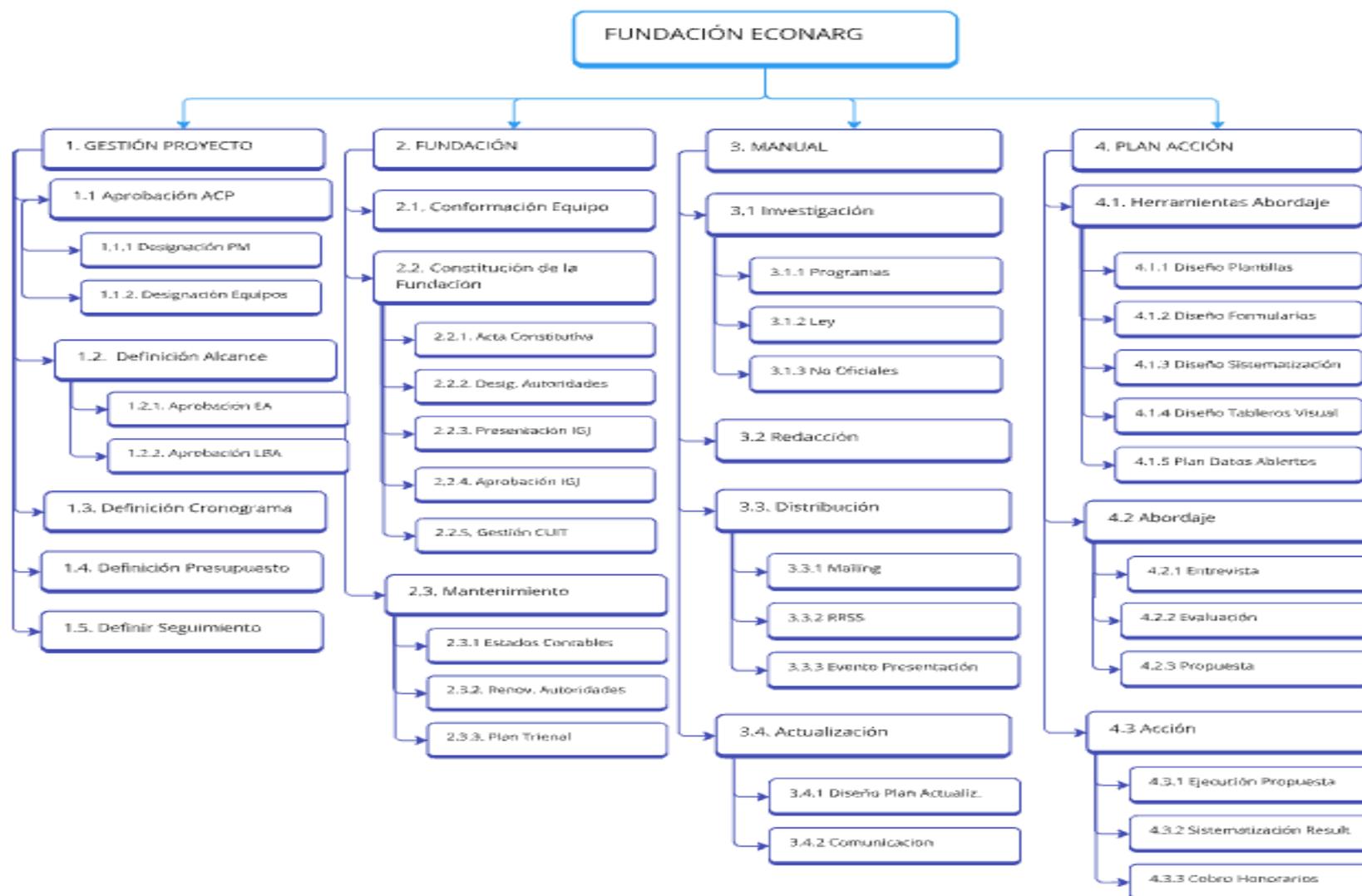
Tabla 10 - Entregables del Proyecto y Criterios de Éxito

Código Entregable	Descripción	Criterio de éxito
CCL	Constitución legal de la Consultora bajo la figura de Fundación	La Consultora se constituye legalmente como una Fundación, con Personería Jurídica y reconocimiento en IGJ
MPB	Manual de Programas y Beneficios de la Ley de Economía del Conocimiento	El Manual se encuentra redactado en forma clara y en él se sistematiza toda la información sobre Programas Nacionales Oficiales y Programas No oficiales. Cuenta con el detalle de los Beneficios propuestos por la Ley para la Economía del Conocimiento. Se cuenta con una versión digital editable para su actualización.
PAE	Programa de Abordaje a Empresas	Se otorga un Plan detallado para el funcionamiento de la empresa con todas las plantillas necesarias para realizar el abordaje en las mismas.

8.4. Límites del Proyecto

El proyecto incluye solamente la constitución y la puesta en marcha de la consultora, otorgando todos los medios necesarios para ello – PAE y MPB – el funcionamiento en sí de la misma no estará alcanzado por este proyecto.

8.5. Estructura de Desglose de Trabajo (EDT/WPS)



8.6. Diccionario de la EDT (Estructura de Desglose de Trabajo)

1.0. Gestión del Proyecto

CÓDIGO DEL PAQUETE DE TRABAJO (PDT)	NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO (PDT)
1.1.	APROBACIÓN ACP
1.1.1	DESIGNACIÓN PM
OBJETIVO DEL PDT	Designar al Director del Proyecto (PM)
DESCRIPCIÓN DEL PDT	Se realizará la designación formal del Project Manager.
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none">• Redacción de Contrato• Designación• Asignación de Funciones
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none">• Responsable: Dirección• Participa: -• Revisa: -• Aprueba: Dirección• Brinda información: -
DURACIÓN PROGRAMADA	1 días hábiles
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	La designación se debe realizar en forma formal en un documento a modo de contrato.
SUPUESTOS	El PM ya tiene experiencia en la materia y es previamente conocido por la organización
RIESGOS	Por motivos personales, el PM identificado para el í puesto podría no aceptar el trabajo, debiendo contratar otra persona en forma privada, afectando el cronograma y presupuesto previstos
RECURSOS ASIGNADOS	<ul style="list-style-type: none">• Personal: Dirección• Materiales: N/R• Equipamiento: Sala de reuniones. Equipamiento Informático.
DEPENDENCIAS	Precedente: - Subsecuente: 1.2.

2.0 Fundación

CÓDIGO DEL PAQUETE DE TRABAJO (PDT)	NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO (PDT)
2.1	CONFORMACIÓN EQUIPO
OBJETIVO DEL PDT	Conformar el equipo fundador que iniciará la fundación de la consultora

DESCRIPCIÓN DEL PDT	Conformación del equipo y organigrama de la fundación
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Conformación de Equipos • Definición de Organigrama • Asignación de Responsabilidades • Distribución de tareas intra-equipo
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable: Dirección • Participa: - • Revisa: - • Aprueba: Dirección • Brinda información: -
DURACIÓN PROGRAMADA	7 días hábiles
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	El organigrama de la Fundación debe encontrarse correctamente delimitado con al menos una persona designada en cada uno de los equipos, en conocimiento de sus funciones y tareas.
SUPUESTOS	Las personas que se encontraran a cargo de cada uno de los equipos son conocidas de antemano y cuentan con las capacidades y conocimientos necesarios para la función
RIESGOS	Por motivos personales, alguna de las personas recomendadas para el puesto podría no efectivizarlo
RECURSOS ASIGNADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Personal: Dirección • Materiales: N/R • Equipamiento: Sala de reuniones. Equipamiento Informático.
DEPENDENCIAS	Precedente: 1 Subsecuente: 2.2

CÓDIGO DEL PAQUETE DE TRABAJO (PDT)	NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO (PDT)
2.2	CONSTITUCIÓN DE LA FUNDACIÓN
2.2.1.	Acta Constitutiva
OBJETIVO DEL PDT	Redactar y firmar el acta de constitución de la Fundación. Aprobación de Estatuto
DESCRIPCIÓN DEL PDT	Se establece una asamblea ordinaria para la constitución de la Fundación denominada EconArg, se firma por los presentes. Se anexa el Estatuto para el funcionamiento de la misma.
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Redacción del Acta Constitutiva • Firma del Acta Constitutiva
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable: Dirección • Participa: Todos los socios fundadores • Revisa: -

	<ul style="list-style-type: none"> • Aprueba: Dirección • Brinda información: -
DURACIÓN PROGRAMADA	2 días hábiles
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	El Acta se encuentra redactada coherentemente, es legible, no se encuentra tachada ni enmendada, se suscribe por todos los presentes. A continuación del acta propiamente dicha, se anexa el Estatuto de la Fundación.
SUPUESTOS	La totalidad de los socios fundadores participa de la Asamblea
RIESGOS	Debido a diferencias de agenda, la fecha de la asamblea deberá ser reprogramada afectando el calendario previsto
RECURSOS ASIGNADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Personal: Dirección • Materiales: Libro de Actas • Equipamiento: Sala de reuniones. Equipamiento Informático.
DEPENDENCIAS	Precedente: Subsecuente: 2.2.2
2.2.2	Designación de Autoridades
OBJETIVO DEL PDT	Designar a las autoridades de la fundación por un período de un año. Establecer: presidente, secretario y Tesorero.
DESCRIPCIÓN DEL PDT	Se establece una asamblea ordinaria para la Designación de Autoridades de la Fundación EconArg, por un período de un año. Se elige entre los presentes un presidente, un secretario y un tesorero. Se redacta el acta – en forma manuscrita en el libro de actas correspondiente - y se suscribe por los presentes.
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Elección de Autoridades • Redacción de Acta de Designación • Firma del Acta de Designación
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable: Dirección • Participa: Todos los socios fundadores • Revisa: - • Aprueba: Dirección • Brinda información: -
DURACIÓN PROGRAMADA	1 día hábil
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	Efectivamente se logra consenso para la elección de un presidente, un secretario y un tesorero. El Acta se encuentra redactada coherentemente, es legible, no se encuentra tachada ni enmendada, se suscribe por todos los presentes.

SUPUESTOS	La totalidad de los socios fundadores participa de la Asamblea
RIESGOS	Debido a diferencias de agenda, la fecha de la asamblea deberá ser reprogramada afectando el calendario previsto
RECURSOS ASIGNADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Personal: Dirección • Materiales: Libro de Actas • Equipamiento: Sala de reuniones. Equipamiento Informático.
DEPENDENCIAS	Precedente: 2.2.1 Subsecuente: 2.2.3
2.2.3	Presentación IGJ
OBJETIVO DEL PDT	Presentar la documentación de la fundación a fin de inscribirse legalmente como tal en la Inspección General de Justicia (IGJ)
DESCRIPCIÓN DEL PDT	Se inicia el trámite de inscripción legal. Se presenta la documentación solicitada. Se demuestra contar con los fondos establecidos como requisito.
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Formulario "Autorización para funcionar como persona jurídica" • Dictamen de precalificación profesional emitido por escribano público. • Reserva de denominación • Presentación de Acta constitutiva y de designación de autoridades • Aprobación de estatutos
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable: Dirección • Participa: Todos los socios fundadores • Revisa: - • Aprueba: Dirección • Brinda información: -
DURACIÓN PROGRAMADA	7 días hábiles
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	Se ha cumplido con toda la documentación y requisitos establecidos por el organismo. Se dio por iniciado el trámite y se cuenta con número de seguimiento.
SUPUESTOS	Se cuenta con la totalidad de los requisitos establecidos
RIESGOS	Debido a la existencia de errores en la documentación presentada, el trámite será rechazado
RECURSOS ASIGNADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Personal: Dirección • Materiales: Libro de Actas. Formularios. Copias. Usuario en Plataforma TAD

	<ul style="list-style-type: none"> Equipamiento: Equipamiento Informático.
DEPENDENCIAS	Precedente: 2.2.2 Subsecuente: 2.2.4
2.2.4	Aprobación IGJ
OBJETIVO DEL PDT	Recibir la inscripción definitiva como Fundación otorgada por la Inspección General de Justicia (IGJ).
DESCRIPCIÓN DEL PDT	Tras los pasos burocráticos necesarios, la Fundación queda legalmente constituida como tal ante la Inspección General de Justicia (IGJ).
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> Se recibe la notificación de conclusión de trámite Se recibe el N° de resolución Se archiva la documentación
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> Responsable: Equipo Proyecto Participa: - Revisa: Dirección Aprueba: Dirección Brinda información: -
DURACIÓN PROGRAMADA	60 días hábiles
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	La Fundación cuenta con número de resolución en IGJ.
SUPUESTOS	El trámite se concretará en los plazos establecidos
RIESGOS	Por demoras inusuales en el organismo, el trámite podría demorarse, afectando el inicio de actividades de la Fundación
RECURSOS ASIGNADOS	<ul style="list-style-type: none"> Personal: Dirección Materiales: N/R Equipamiento: Equipamiento informático. Casilla de mail de la Fundación.
DEPENDENCIAS	Precedente: 2.2.3 Subsecuente: 2.2.5
2.2.5	Gestión de CUIT
OBJETIVO DEL PDT	Gestionar el número de CUIT de la Fundación
DESCRIPCIÓN DEL PDT	Se obtendrá el número de CUIT de la Fundación en la AFIP (ADMINISTRACIÓN FEDERAL DE INGRESOS PÚBLICOS)
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> Solicitud de número de CUIT Archivo de la documentación
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> Responsable: Equipo Proyecto Participa: - Revisa: Dirección Aprueba: Dirección

	<ul style="list-style-type: none"> • Brinda información: -
DURACIÓN PROGRAMADA	3 días hábiles
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	La Fundación obtiene el número de CUIT.
SUPUESTOS	Los pasos para realiza el trámite son simples y claros
RIESGOS	Por complicaciones burocráticas los tiempos se demoran afectando el cronograma inicial del proyecto
RECURSOS ASIGNADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Personal: Equipo proyecto • Materiales: N/R • Equipamiento: Equipamiento informático
DEPENDENCIAS	Precedente: 1.2.4 Subsecuente: 2.0

3.0 Manual

CÓDIGO DEL PAQUETE DE TRABAJO (PDT)	NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO (PDT)
3.1	INVESTIGACIÓN
3.1.1	Programas
OBJETIVO DEL PDT	Investigación de Programas destinados a la Economía del Conocimiento
DESCRIPCIÓN DEL PDT	Se investigará exhaustivamente la oferta de Programas Nacionales/Provinciales y Municipales destinados al sector.
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación sobre oferta de Programas Nacionales • Investigación sobre oferta de Programas Provinciales • Investigación sobre oferta de Programas Municipales • Sistematización de la información • Categorización
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable: Equipo I & RRII • Participa: - • Revisa: Equipo Proyecto • Aprueba: Dirección • Brinda información: -
DURACIÓN PROGRAMADA	30 días hábiles
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	Se cuenta con un listado amplio. Se ha solicitado información por Acceso a Información Pública (Ley 27.275) con el fin de garantizar información completa y verídica.

SUPUESTOS	La información necesaria será proporcionada sin problemas ni demoras por los organismos a los cuales fue solicitada
RIESGOS	Por demoras en las respuestas, puede no cumplirse con el calendario previsto
RECURSOS ASIGNADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Personal: Equipo I & RRII • Materiales: N/R • Equipamiento: Equipamiento informático. Acceso a TAD.
DEPENDENCIAS	Precedente: 2.0 Subsecuente: 3.1.2
3.1.2	Ley
OBJETIVO DEL PDT	Investigación sobre la Ley 27.506
DESCRIPCIÓN DEL PDT	Se realizará un análisis exhaustivo de la Ley 27.506 de Economía del Conocimiento.
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación de la Ley • Sistematización de la información • Asimilar a lenguaje claro
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable: Equipo I & RRII • Participa: - • Revisa: Equipo Proyecto • Aprueba: Dirección • Brinda información: -
DURACIÓN PROGRAMADA	30 días hábiles
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	Se cuenta con un análisis artículo por artículo de la Ley. Se sistematizó correctamente la información.
SUPUESTOS	La ley no sufrirá reformas por un período de tiempo considerable
RIESGOS	Por solicitud de las empresas, se podría modificar la Ley, quedando obsoleta dicha investigación.
RECURSOS ASIGNADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Personal: Equipo I & RRII • Materiales: N/R • Equipamiento: Equipamiento informático
DEPENDENCIAS	Precedente: 3.1.1 Subsecuente: 3.1.3
3.1.3	No Oficiales
OBJETIVO DEL PDT	Investigación sobre Programas No Oficiales
DESCRIPCIÓN DEL PDT	Se realizará un análisis exhaustivo de Programas y oportunidades No Oficiales relacionadas al sector.
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación Fundaciones

	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación Organizaciones del Sector • Investigación ámbito internacional
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable: Equipo I & RRII • Participa: - • Revisa: Equipo Proyecto • Aprueba: Dirección • Brinda información: -
DURACIÓN PROGRAMADA	30 días hábiles
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	Se cuenta con un listado completo de oportunidades relativas al sector provenientes de organismos no oficiales
SUPUESTOS	Se cuenta con conocimientos sobre los organismos no oficiales relacionados al sector
RIESGOS	Por una mala investigación, buenas oportunidades podrían no ser relevadas
RECURSOS ASIGNADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Personal: Equipo I & RRII • Materiales: N/R • Equipamiento: Equipamiento informático
DEPENDENCIAS	Precedente: 3.1.2 Subsecuente: 3.2
3.2	REDACCIÓN
OBJETIVO DEL PDT	Redacción del Manual
DESCRIPCIÓN DEL PDT	Se redactará un manual completo que contenga información sobre: beneficios de la Ley de Economía del Conocimiento, programas disponibles organizados por organismo y oportunidades no oficiales.
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Redacción del Manual
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable: Equipo I & RRII • Participa: - • Revisa: - • Aprueba: Dirección • Brinda información: -
DURACIÓN PROGRAMADA	15 días hábiles
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	Se cuenta con un manual completo, de fácil lectura y acceso
SUPUESTOS	El equipo cuenta con las actitudes profesionales necesarias para la redacción del mismo
RIESGOS	Por un caudal de información demasiado elevado, el cronograma planificado puede verse afectado.

RECURSOS ASIGNADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Personal: Equipo I & RRII • Materiales: N/R • Equipamiento: Equipamiento informático
DEPENDENCIAS	Precedente: 3.1 Subsecuente: 3.3
3.3	DISTRIBUCIÓN
3.3.1	Mailing
OBJETIVO DEL PDT	Envío del Manual por cadena de mail
DESCRIPCIÓN DEL PDT	Se enviará el Manual a través de la cadena de mailing de interesados
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Confección de lista de mail • Envío de Manual
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable: Equipo I & RRII • Participa: - • Revisa: - • Aprueba: Dirección • Brinda información: -
DURACIÓN PROGRAMADA	5 días hábiles
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	El manual fue entregado al listado de interesados definido
SUPUESTOS	Se cuenta con un listado de interesados preliminar
RIESGOS	Por un error del servidor, el mail podría no entregarse
RECURSOS ASIGNADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Personal: Equipo I & RRII • Materiales: N/R • Equipamiento: Equipamiento informático
DEPENDENCIAS	Precedente: 3.2 Subsecuente: 3.3.2
3.3.2	RRSS
OBJETIVO DEL PDT	Distribuir el Manual a través de las RRSS
DESCRIPCIÓN DEL PDT	Se subirá el Manual a todas las redes de la Fundación
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Definir texto de los posteos • Posteo con Manual Adjunto en Instagram • Posteo con Manual Adjunto en Facebook • Posteo con Manual Adjunto en LinkedIn • Posteo con Manual Adjunto en Página WEB

ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable: Equipo I & RRII • Participa: - • Revisa: - • Aprueba: Dirección • Brinda información: -
DURACIÓN PROGRAMADA	15 días hábiles
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	Todos los posteos fueron subidos en tiempo y forma bajo el diseño propuesto
SUPUESTOS	Las RRSS de la Fundación tiene un alcance considerable
RIESGOS	Por una mala elección del formato de posteos, el manual podría no descargarse correctamente
RECURSOS ASIGNADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Personal: Equipo I & RRII • Materiales: N/R • Equipamiento: Equipamiento informático
DEPENDENCIAS	Precedente: 3.3.1 Subsecuente: 3.3.3
3.3.3	Evento Presentación
OBJETIVO DEL PDT	Presentación del Manual en evento presencial
DESCRIPCIÓN DEL PDT	Se realizará un evento presencial para presentar el manual
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Definir locación del evento • Contratación de locación de evento • Contratación de catering • Contratación merchandising • Evento
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable: Equipo I & RRII • Participa: Equipo Proyecto • Revisa: - • Aprueba: Dirección • Brinda información: -
DURACIÓN PROGRAMADA	7 días hábiles
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	El evento tuvo la concurrencia prevista.
SUPUESTOS	Se cuenta con un número de interesados considerable que ameritan la realización de un evento presencial
RIESGOS	Por una cuestión de aumentos y poca disponibilidad de presupuesto, podría verse imposibilitado el alquiler de un espacio presencial, debiendo evaluarse la posibilidad de realizar un evento virtual.

RECURSOS ASIGNADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Personal: Equipo I & RRII • Materiales: Equipamiento de audio y video. Micrófonos. Salón. • Equipamiento: Equipamiento informático
DEPENDENCIAS	Precedente: 3.3.2 Subsecuente: -
3.4	ACTUALIZACIÓN
3.4.1.	Diseño Plan de Actualización
OBJETIVO DEL PDT	Diseñar el Plan de Actualización del Manual
DESCRIPCIÓN DEL PDT	Se redactará un Plan detallado que prevea de qué manera y en que plazos se actualizará el manual propuesto
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Definir plazo de actualización • Definir plan de actualización
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable: Equipo I & RRII • Participa: - • Revisa: - • Aprueba: Dirección • Brinda información: -
DURACIÓN PROGRAMADA	15 días hábiles
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	Se cuenta con un plan detallado, que incluya pasos necesarios para la actualización del manual incluyendo plazos para ello.
SUPUESTOS	Por la rotación de programas, la actualización es necesaria
RIESGOS	Por una excesiva rotación de programas, los manuales podrían quedar obsoletos muy rápidamente, no siendo los plazos de actualización suficientes.
RECURSOS ASIGNADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Personal: Equipo I & RRII • Materiales: N/R • Equipamiento: Equipamiento informático
DEPENDENCIAS	Precedente: 3.1, 3.2 Subsecuente: 3.4.2
3.4.2	Plan Comunicación
OBJETIVO DEL PDT	Confeccionar el plan de comunicación de las actualizaciones
DESCRIPCIÓN DEL PDT	Se confeccionará un plan de comunicación detallado para la redistribución de las nuevas ediciones del manual, post actualizaciones.
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Definir estrategia de comunicación • Definir estrategia de distribución

ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable: Equipo I & RRII • Participa: - • Revisa: - • Aprueba: Dirección • Brinda información: -
DURACIÓN PROGRAMADA	15 días hábiles
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	Se cuenta con un plan detallados con pasos a seguir claros para la comunicación y distribución de nuevas versiones del manual
SUPUESTOS	
RIESGOS	
RECURSOS ASIGNADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Personal: Equipo I & RRII • Materiales: N/R • Equipamiento: Equipamiento informático
DEPENDENCIAS	Precedente: 3.4.1 Subsecuente: -

4.0 Plan de Acción

CÓDIGO DEL PAQUETE DE TRABAJO (PDT)	NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO (PDT)
4.2	HERRAMIENTAS ABORDAJE
4.2.1	Diseño Plantillas
OBJETIVO DEL PDT	Diseñar las plantillas de documentos a utilizar
DESCRIPCIÓN DEL PDT	Diseño y elaboración de las plantillas correspondientes a todos los documentos posibles de utilizar para el funcionamiento diario de la Fundación manteniendo un criterio y estética uniformes
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño logo • Diseño membrete • Diseño y elaboración plantilla memo • Diseño y elaboración plantilla nota • Diseño firma
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable: Equipo Sistemas • Participa: - • Revisa: • Aprueba: Dirección • Brinda información:
DURACIÓN PROGRAMADA	10 días hábiles
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	Se han utilizado los colores y tipografía definidos como institucionales.

SUPUESTOS	Los profesionales del equipo de sistemas cuentan con conocimientos en diseño
RIESGOS	De no contar con planillas uniformes, las respuestas de cada consultor serán distintas afectando la imagen profesional de la fundación
RECURSOS ASIGNADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Personal: Equipo Sistemas • Materiales: N/R • Equipamiento: Equipamiento informático. Software diseño.
DEPENDENCIAS	Precedente: - Subsecuente: 4.2.2
4.2.2	Diseño de Formularios
OBJETIVO DEL PDT	Definición de Formularios de evaluación
DESCRIPCIÓN DEL PDT	Se definirán los contenidos a evaluar en la visita presencial a la empresa. Se diseñará un formulario a completar en el transcurso de la misma.
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de contenidos a relevar • Definición de criterios de evaluación • Elaboración de preguntas • Diseño del formulario
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable: Equipo Sistemas • Participa: Equipo Consultoría • Revisa: - • Aprueba: Dirección • Brinda información: -
DURACIÓN PROGRAMADA	15 días hábiles
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	Los formularios son coherentes, comprensibles y simples de completar.
SUPUESTOS	Los consultores tienen los conocimientos necesarios para establecer los criterios de evaluación.
RIESGOS	Por cambios en el contexto político, social y económico, los formularios podrían quedar desactualizados rápidamente
RECURSOS ASIGNADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Personal: Equipo Sistemas • Materiales: N/R • Equipamiento: Equipamiento informático.
DEPENDENCIAS	Precedente: 4.2.1 Subsecuente: 4.2.3
4.2.3	Diseño de Sistematización

OBJETIVO DEL PDT	Definición de estrategia de sistematización de la información
DESCRIPCIÓN DEL PDT	Se definirá de qué manera se sistematizará la información proveniente de las entrevistas realizadas a las empresas. Se elaborarán las bases de datos. Se capacitará al personal en su utilización
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Definir información relevante de sistematizar • Definir que software se utilizará para tal fin • Elaboración de base de datos • Capacitación al personal en su utilización
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable: Equipo Sistemas • Participa: Equipo Consultoría • Revisa: - • Aprueba: Dirección • Brinda información: -
DURACIÓN PROGRAMADA	20 días hábiles
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	Las bases de datos son accesibles, sencillas de utilizar y seguras.
SUPUESTOS	Los consultores podrán continuar utilizando dichas bases de datos adecuadamente
RIESGOS	Por cambios es la suscripción del proveedor, el costo de mantenimiento de las bases de datos planteadas podría aumentar exponencialmente debiendo migrar a otro servidor corriendo el riesgo de perder información.
RECURSOS ASIGNADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Personal: Equipo Sistemas • Materiales: N/R • Equipamiento: Equipamiento informático. Suscripciones.
DEPENDENCIAS	Precedente: 4.2.2 Subsecuente: 4.2.4

4.2.4	Diseño de Tableros de Visualización
OBJETIVO DEL PDT	Diseñar los Tableros de Visualización de Datos en Power BI
DESCRIPCIÓN DEL PDT	Se definirá que información será relevante visualizar en forma gráfica. Se diseñará el tablero. Se vincular las bases de datos. Se capacitará al personal en su utilización
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Definir información relevante de visualización • Diseño de Tablero

	<ul style="list-style-type: none"> • Vinculación de base de datos • Capacitación al personal en su utilización
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable: Equipo Sistemas • Participa: Equipo Consultoría • Revisa: - • Aprueba: Dirección • Brinda información: -
DURACIÓN PROGRAMADA	20 días hábiles
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	El tablero cuenta con la información más relevante, es sencillo, estético y continua con la línea de colores y tipografía institucionales.
SUPUESTOS	Será necesario contar con una herramienta de datos visuales por demanda de los interesados
RIESGOS	Por cambios es la suscripción del proveedor, el costo de mantenimiento del tablero podría afectar el presupuesto estimado
RECURSOS ASIGNADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Personal: Equipo Sistemas • Materiales: N/R • Equipamiento: Equipamiento informático. Suscripciones.
DEPENDENCIAS	Precedente: 4.2.3 Subsecuente: 4.2.5
4.2.5	Diseño de Plan de Datos Abiertos
OBJETIVO DEL PDT	Diseñar el Plan de Datos Abiertos
DESCRIPCIÓN DEL PDT	Se definirá que información podrá ser compartida con acceso público y que información se considera sensible. Se definirá el Plan de Datos Abiertos. Se definirá el Plan de respuesta a Solicitudes de Acceso a la Información.
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Definir a un responsable de Acceso a la Información • Definir información sensible • Definir Plan de Datos Abiertos • Definir Plan de Respuesta por Solicitud de Información • Capacitación al personal en la temática
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable: Equipo Sistemas • Participa: Equipo Consultoría • Revisa: - • Aprueba: Dirección • Brinda información: -
DURACIÓN PROGRAMADA	30 días hábiles

CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	Se cuenta con un plan detallado para la apertura de datos y la respuesta de solicitudes de información. Todos los miembros de la fundación han recibido una capacitación en la temática.
SUPUESTOS	La Fundación se encuentra de acuerdo con la apertura de datos como un criterio de transparencia
RIESGOS	Algunas empresas podrían encontrarse en contra de que se comparta información relacionada a ellas
RECURSOS ASIGNADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Personal: Equipo Sistemas. Equipo proyecto. Equipo Consultoría • Materiales: N/R • Equipamiento: Equipamiento informático.
DEPENDENCIAS	Precedente: 4.2.4 Subsecuente: -

4.3	ABORDAJE
4.3.1	Entrevista
OBJETIVO DEL PDT	Diseño de estrategia de abordaje en entrevista
DESCRIPCIÓN DEL PDT	Se definirán los pasos y protocolo a seguir en la entrevista presencial a la empresa
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Definir preguntas guía • Definir protocolo de acción • Redacción instructivo para entrevistas
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable: Equipo Consultoría • Participa: - • Revisa: - • Aprueba: Dirección • Brinda información: -
DURACIÓN PROGRAMADA	15 días hábiles
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	Se cuenta con un instructivo con pasos a seguir detallado en una entrevista presencial con un futuro cliente
SUPUESTOS	Por rotación de consultores, es necesario contar con instructivos claros para que cada persona que ingrese a la fundación pueda recurrir a ellos
RIESGOS	Por cambios en el contexto social, político y económico, debe cambiarse el abordaje, quedando esta herramienta obsoleta de no ser actualizada

RECURSOS ASIGNADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Personal: Equipo Consultoría • Materiales: N/R • Equipamiento: Equipamiento informático.
DEPENDENCIAS	Precedente: - Subsecuente: 4.3.2
4.3.2	Evaluación
OBJETIVO DEL PDT	Se establecerá la estrategia de evaluación de la empresa
DESCRIPCIÓN DEL PDT	Se definirá bajo qué criterios se evaluará y categorizará la empresa. Se diseñará una herramienta de evaluación y categorización.
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Definir categorías para empresas • Definir herramienta de categorización • Definir estrategia de sistematización
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable: Equipo Consultoría • Participa: Equipo Sistemas • Revisa: - • Aprueba: Dirección • Brinda información: -
DURACIÓN PROGRAMADA	15 días hábiles
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	Aplicando la herramienta, se puede definir una categoría para la empresa de forma rápida y sencilla.
SUPUESTOS	La categorización es necesaria para definir el programa/beneficio al que la empresa podrá aplicar.
RIESGOS	Por omisión de información en la entrevista, la empresa podría ser mal categorizada de solo utilizarse esta herramienta, pudiendo quedar excluida de algún programa/beneficio al que sí corresponda.
RECURSOS ASIGNADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Personal: Equipo Sistemas. Equipo proyecto. Equipo Consultoría • Materiales: N/R • Equipamiento: Equipamiento informático.
DEPENDENCIAS	Precedente: 4.3.1 Subsecuente: 4.3.3
4.3.2	Propuesta
OBJETIVO DEL PDT	Establecer propuesta a empresas
DESCRIPCIÓN DEL PDT	Se establecerá el plan de propuesta a empresas. Se definirá una plantilla para el envío de la misma. Se definirán pasos a seguir y

	completar. Se confeccionará un modelo de contrato.
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Definir Plan Propuesta • Definir Plantillas • Definir Pasos a seguir • Confección contrato modelo
ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable: Equipo Consultoría • Participa: Equipo Sistemas. Equipo legales. • Revisa: - • Aprueba: Dirección • Brinda información: -
DURACIÓN PROGRAMADA	30 días hábiles
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	Se cuenta con un plan de propuesta definido. Se cuenta con plantillas de propuesta que siguen la estética del resto de los documentos de la fundación. Se cuenta con un contrato modelo para el alta de clientes.
SUPUESTOS	Los clientes son de características similares por lo que un modelo por categoría será suficiente
RIESGOS	La empresa podría considerarse inhibida por la firma de un contrato, afectando la continuidad
RECURSOS ASIGNADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Personal: Equipo Sistemas. Equipo proyecto. Equipo Consultoría • Materiales: N/R • Equipamiento: Equipamiento informático.
DEPENDENCIAS	Precedente: 4.3.2 Subsecuente: -

9. Línea Base de Tiempo

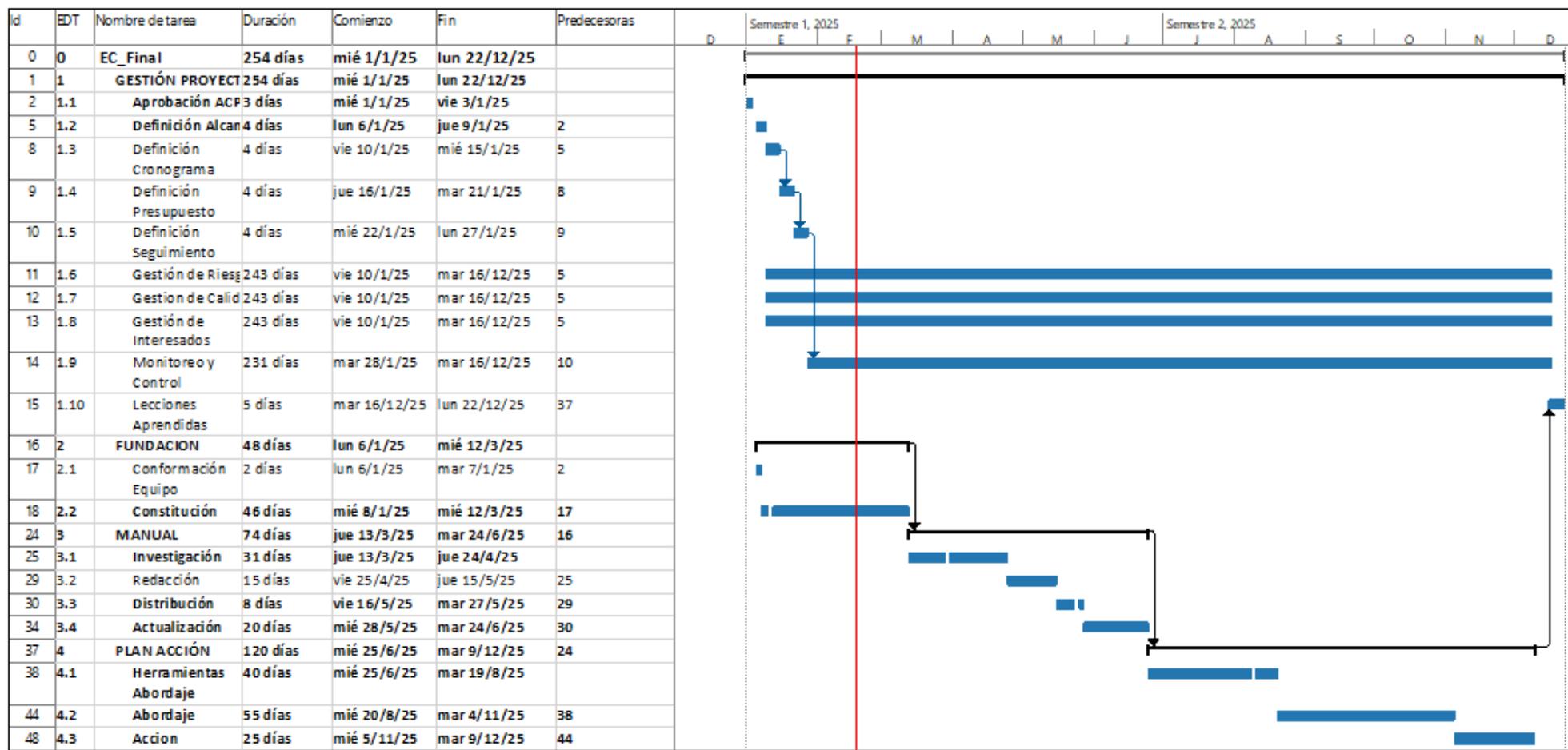
9.1. Identificación y Listado de Actividades según EDT

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
PROYECTO ECONARG	GESTIÓN PROYECTO	Aprobación ACP	Designación PM
			Designación Equipos
		Definición Alcance	Aprobación EA
			Aprobación LBA
		Definición Cronograma	
		Definición Presupuesto	
	Definición Seguimiento		
	FUNDACION	Conformación de Equipo	
		Constitución	Acta Constitutiva
			Designación de Autoridades
			Presentación en IGJ

		Aprobación IGJ	
		Gestión CUIT	
	MANUAL	Investigación	Programas
			Ley
			No Oficiales
		Redacción	
		Distribución	Mailing
			RRSS
			Evento Presentación
		Actualización	Diseño Plan Actualización
			Diseño Estrategia Comunicación
		PLAN ACCIÓN	Herramientas Abordaje
	Diseño Formularios		
	Diseño Sistematización		
	Diseño Tablero Visualización		
Plan Datos Abiertos			
Abordaje	Entrevista		
	Evaluación		
	Propuesta		
Acción	Ejecución Propuesta		

			Sistematización Resultados
			Cobro Honorarios

9.2. Diagrama de Gantt del Proyecto



9.3. Estimación del Cronograma

Dadas las características del proyecto y del contexto en el que éste se desarrolla – sin un equipo específico abocado a la tarea en su totalidad, sino un proyecto en un sentido más personal del equipo que lo conforma por lo cual no obtienen un sueldo fijo, las tareas están planteadas en forma consecutiva unas con otras. No se realiza ninguna tarea hasta no haber concluido la anterior. Por lo cual, la ruta crítica alcanza a todo el proyecto y sus tareas, tal como podemos ver en el siguiente diagrama.

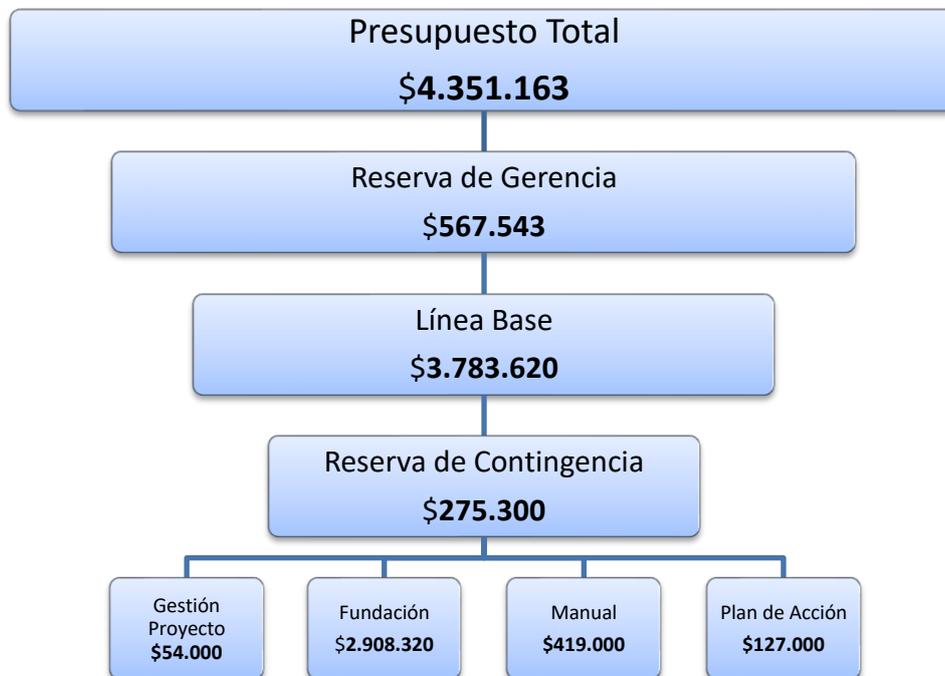
Es así que mediante la inclusión de actividades predecesoras, se obtiene la ruta crítica del proyecto (marcada en rojo) que nos brinda la duración total del mismo en 12 meses exactos.

10. Línea Base de Costos (Presupuesto)

El presupuesto total del proyecto se realizó siguiendo el método *bottom-up*. Por ello es por lo que se tomó el presupuesto de cada una de las actividades identificadas, las cuales se sumaron (más la reserva de contingencia) para dar el total de línea base de costos.

Para el cálculo de la reserva de contingencia se obtuvieron los datos desde la matriz de gestión de riesgos y para el cálculo de la reserva de gerencia se toma un 15%.

Ilustración 8 – Presupuesto



10.1. Detalle del Presupuesto del Proyecto

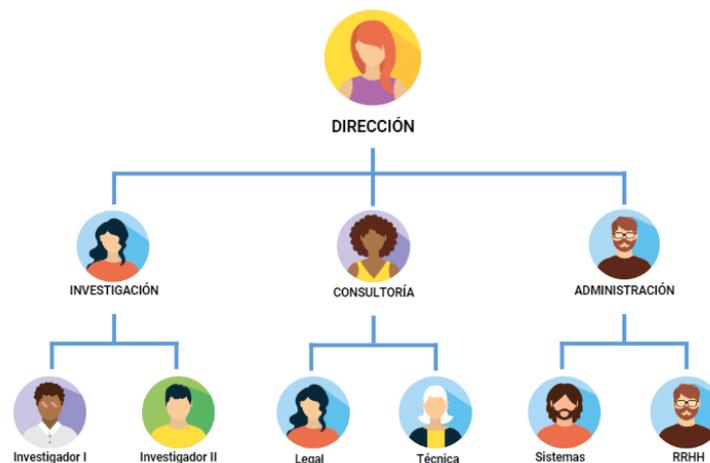
Color	Número de EDT	Nombre de tarea / Título	Asignado a	Fecha de inicio planificada	Fecha de finalización planificada	Días	Predecesor	Nombres de los recursos	Cantidad Recursos	Costo Recurso	Costo Fijo	Costo Fijo 2	Costo Total Presupuestado
	1	GESTIÓN PROYECTO		1/1/2025	27/1/2025	19							\$ 54.000,00
	1.1	Aprobación ACP		1/1/2025	3/1/2025	3							\$ 22.000,00
	1.1.1	Designación PM	PM, Consultor	1/1/2025	1/1/2025	1		Consultor; Investigador; PM; Sistemas	4	4000	10000		\$ 14.000,00
	1.1.2	Designación Equipos	PM, Consultor	2/1/2025	3/1/2025	2	1.1.1	Consultor; Investigador; PM; Sistemas	4	8000			\$ 8.000,00
	1.2	Definición Alcance		6/1/2025	9/1/2025	4	1.1						\$ 8.000,00
	1.2.1	Aprobación EA	PM, Consultor	6/1/2025	7/1/2025	2		Consultor; PM	2	4000			\$ 4.000,00
	1.2.2	Aprobación LBA	PM, Consultor	8/1/2025	9/1/2025	2	1.2.1	Consultor; PM	2	4000			\$ 4.000,00
	1.3	Definición Cronograma	PM, Consultor	10/1/2025	15/1/2025	4	1.2	Consultor; PM	2	8000			\$ 8.000,00
	1.4	Definición Presupuesto	PM, Consultor	16/1/2025	21/1/2025	4	1.3	Consultor; PM	2	8000			\$ 8.000,00
	1.5	Definición Seguimiento	PM, Consultor	22/1/2025	27/1/2025	4	1.4	Consultor; PM	2	8000			\$ 8.000,00
	2	FUNDACION		28/1/2025	3/4/2025	48	1						\$ 2.908.320,00
	2.1	Conformación Equipo	Consultor	28/1/2025	29/1/2025	2	1.1	Consultor	1	2000	50000		\$ 52.000,00
	2.2	Constitución		30/1/2025	3/4/2025	46	2.1						\$ 2.856.320,00
	2.2.1	Acta Constitutiva	PM, Consultor	30/1/2025	31/1/2025	2		Consultor; PM	2	4000	101500		\$ 105.500,00
	2.2.2	Designación de Autoridades	Consultor, Investigador	3/2/2025	3/2/2025	1	2.2.1	Consultor; Investigador	2	2000	101500		\$ 103.500,00
	2.2.3	Presentación en IGJ	PM	4/2/2025	4/2/2025	1	2.2.2	PM	1	1000	18000	2624320	\$ 2.643.320,00
	2.2.4	Aprobación IGJ		5/2/2025	1/4/2025	40	2.2.3		0	0			
	2.2.5	Gestión CUIT	PM	2/4/2025	3/4/2025	2	2.2.4	PM	2	4000			\$ 4.000,00
	3	MANUAL		4/4/2025	16/7/2025	74	2						\$ 419.000,00
	3.1	Investigación		4/4/2025	16/5/2025	31							\$ 97.000,00
	3.1.1	Programas	Investigador	4/4/2025	21/4/2025	12		Investigador	1	12000	12000	10000	\$ 34.000,00
	3.1.2	Ley	Investigador	22/4/2025	7/5/2025	12	3.1.1	Investigador	1	12000	12000	10000	\$ 34.000,00
	3.1.3	No Oficiales	Investigador	8/5/2025	16/5/2025	7	3.1.2	Investigador	1	7000	12000	10000	\$ 29.000,00
	3.2	Redacción	Consultor, Investigador	19/5/2025	6/6/2025	15	3.1	Consultor; Investigador	2	30000	30000		\$ 60.000,00
	3.3	Distribución		9/6/2025	18/6/2025	8	3.2						\$ 222.000,00
	3.3.1	Mailing	Consultor	9/6/2025	11/6/2025	3		Consultor	1	3000		30000	\$ 33.000,00
	3.3.2	RRSS	Consultor	12/6/2025	16/6/2025	3	3.3.1	Consultor	1	3000		30000	\$ 33.000,00
	3.3.3	Evento Presentación	PM, Consultor	17/6/2025	18/6/2025	2	3.3.2	Consultor; Investigador; PM	3	6000		150000	\$ 156.000,00
	3.4	Actualización		19/6/2025	16/7/2025	20	3.3						\$ 40.000,00
	3.4.1	Diseño Plan Actualización	PM, Consultor	19/6/2025	2/7/2025	10		Consultor; PM	2	20000			\$ 20.000,00

3.4.2		Diseño Estrategia Comunicación	PM, Consulto	3/7/2025	16/7/2025	10	3.4.1	Consultor;P M	2	20000			\$ 20.000,00
4		PLAN ACCIÓN		17/7/2025	31/12/2025	120	3						\$ 127.000,00
4.1		Herramientas Abordaje		17/7/2025	10/9/2025	40				0			\$ 47.000,00
4.1.1		Diseño Plantillas	Sistemas	17/7/2025	25/7/2025	7		Sistemas	1	7000			\$ 7.000,00
4.1.2		Diseño Formularios	Sistemas	28/7/2025	5/8/2025	7	4.1.1	Sistemas	1	7000			\$ 7.000,00
4.1.3		Diseño Sistematización	Sistemas	6/8/2025	26/8/2025	15	4.1.2	Sistemas	1	15000			\$ 15.000,00
4.1.4		Diseño Tablero Visualización	Sistemas	27/8/2025	1/9/2025	4	4.1.3	Sistemas	1	4000			\$ 4.000,00
4.1.5		Plan Datos Abiertos	Consultor, Sis	2/9/2025	10/9/2025	7	4.1.4	Consultor;Sis temas	2	14000			\$ 14.000,00
4.2		Abordaje		11/9/2025	26/11/2025	55	4.1			0			\$ 55.000,00
4.2.1		Entrevista	Consultor	11/9/2025	1/10/2025	15		Consultor	1	15000			\$ 15.000,00
4.2.2		Evaluación	Consultor	2/10/2025	29/10/2025	20	4.2.1	Consultor	1	20000			\$ 20.000,00
4.2.3		Propuesta	Consultor	30/10/2025	26/11/2025	20	4.2.2	Consultor	1	20000			\$ 20.000,00
4.3		Accion		27/11/2025	31/12/2025	25	4.2			0			\$ 25.000,00
4.3.1		Ejecución Propuesta	Consultor	27/11/2025	3/12/2025	5		Consultor	1	5000			\$ 5.000,00
4.3.2		Sistematización Resultados	Consultor	4/12/2025	24/12/2025	15	4.3.1	Consultor	1	15000			\$ 15.000,00
4.3.3		Cobro Honorarios	Consultor	25/12/2025	31/12/2025	5	4.3.2	Consultor	1	5000			\$ 5.000,00
PRESUPUESTO TOTAL DE ACTIVIDADES:													\$ 3.508.320,00
RESERVA DE CONTINGENCIA:													\$ 275.300,00
LINEA BASE DE ALCANCE:													\$ 3.783.620,00
RESERVA DE GERENCIA:													\$ 567.543,00
PRESUPUESTO TOTAL DEL PRO YECTO:													\$ 4.351.163,00

11. Análisis de Interesados

A continuación, se presentará un plan preliminar de gestión de los interesados, para lo cual es fundamental tener en cuenta que el presente es -como se menciona - únicamente preliminar siendo necesario realizar un análisis continuo de nuevos interesados en el proyecto. Es en este sentido, que se planifica una revisión mensual de este plan, a cargo del equipo de gestión de proyecto.

11.1 Organigrama de la Fundación



11.2. Identificación de los interesados

En lo que refiere a esta primera identificación de interesados, los cuales definiremos como “aquellos individuos, grupos u organizaciones que pueden influir o ser influidos por las decisiones, actividades o resultados asociados a un proyecto” (Guía de estudio propuesta por la cátedra, p. 2), realizaremos una serie de pasos para su correcta identificación y análisis:

- Mapeo de actores
- Identificación y categorización
- Matriz de poder de los interesados
- Roles de los interesados e interrelación
- Estrategia para involucrar a los interesados

11.3. Mapeo de actores

El mapa de actores pretende realizar una primera identificación de los interesados, agrupados por su sector de procedencia. Para el caso planteado, y por la naturaleza del proyecto, se ha tenido en cuenta: empresas, gobierno, sociedad civil y universidades.

- Empresas: recordando que una de las características de la economía del conocimiento, es el actuar con un “efecto derrame” hacia otros sectores y/o industrias, aumentando la productividad de estas, no solo identificamos como interesadas a las empresas dedicadas a la economía del conocimiento sino también a otras empresas de otros sectores e industrias, las cuales se beneficiarán del impulso que la consultora dará a las empresas propias del sector a través de la adjudicación de proyectos o la obtención de otros beneficios.
- Gobierno: si bien hemos identificado, obviamente, a la Agencia I+D y a la Secretaría de Economía del Conocimiento (SEC) como los principales interesados dentro del área de gobierno, también podemos identificar al Ministerio de Economía – por ser el ente responsable de aplicación de la Ley de Economía del Conocimiento -, así como también al Gobierno Nacional en general por ser quien tiene el poder de ubicar, o no, al sector como un eje estratégico a impulsar. Asimismo, se contempla un rol menor para los Gobiernos Provinciales y Municipales, quienes obviamente podrían ser indirectamente beneficiados por los beneficios de la consultora a través del crecimiento de las empresas establecidas en su territorio. A su vez, la consultora podría prever la oportunidad de articular con ellos con el fin de identificar nuevas empresas dedicadas al sector.
- Sociedad Civil: en lo que refiere a la sociedad civil, se ha identificado como principales interesados al resto de articuladores en economía del conocimiento particulares y a los profesionales del sector – pensando en aquellos dedicados a la economía del conocimiento -, que de manera proporcional al crecimiento de las empresas verían en aumento sus oportunidades laborales. A su vez, teniendo en cuenta que en la macroeconomía el crecimiento en ciertos sectores influye hacia el crecimiento en otros, identificamos en menor medida una influencia en la sociedad en general como un interesado parcialmente involucrado.

- Universidades: pensando que el proyecto tiene como fin potenciar a la economía del conocimiento, vemos que las universidades pueden constituir interesados clave (por ejemplo, en ellas se puede realizar la búsqueda de consultores para la fundación). Es así como identificamos a las facultades ligadas a la economía del conocimiento como interesados clave.

Ilustración 9 - Mapa de Actores



11.4. Identificación y categorización

Luego de haber identificado los principales actores externos interesados, realizaremos la identificación y categorización general de los mismos, utilizando en principio las categorías de interno/externo, y las subcategorías referentes al sector. Es en este sentido, tendremos como:

- Interesados internos:

A fin de que la consultora pueda funcionar correctamente, se requiere de la constitución de distintas áreas especializadas, las cuales deberán trabajar en forma articulada y transversal. En primer lugar, resulta absolutamente necesario la constitución de una Dirección sólida, la cual tendrá a su cargo la dirección del proyecto, y la posterior dirección de todo el funcionamiento de la consultora. De ella, dependerán una serie de equipos, entre los que encontramos:

- Consultoría: Dicha área tendrá a su cargo las responsabilidades que

hacen al funcionamiento general de la fundación: las consultorías a empresas, por lo cual, residirá en dicha área la mayor cantidad de actividades diarias. De este equipo dependerán las áreas de finanzas y legales, las cuales se encuentran especialmente ligadas a las consultorías realizadas.

- Legales: Si bien tendrá un rol protagónico en la constitución de la fundación en sí, será luego un área de apoyo al equipo de consultoría, revisando documentación y demás cuestiones referentes a las empresas,
 - Técnica/Finanzas: Será fundamental para el análisis de las empresas a las cuales se asesora. Asimismo, tendrá un rol importante en garantizar la sostenibilidad de la consultora.
- Administración:
- Sistemas: estará a cargo de las tareas relacionadas a la implementación de herramientas para la sistematización de la información y el diseño de herramientas de visualización de datos. Realizará las plantillas que se utilizarán para todos los documentos y los formularios para las entrevistas a empresas. Se encontrará a cargo de garantizar el acceso a datos abiertos.
 - Recursos Humanos (RRHH): Estará a cargo de las contrataciones de personal, de la evaluación de propuestas de capacitación y el otorgamiento de vacantes al personal
- Investigación: Será clave para garantizar tanto la redacción como la actualización del listado de programas y beneficios.
- Interesados externos: los que no pertenecen a la organización, pero influyen o son influidos por las actividades de la misma.
- Empresas:
 - Empresas relacionadas a la Economía del Conocimiento: es decir, aquellas dedicadas a las actividades de software y servicios

informáticos y digitales, producción y post-producción audiovisual, biotecnología, bioeconomía, ingeniería genética, servicios geológicos y de prospección, servicios relacionados a la electrónica y comunicaciones, industria 4.0, industria aeroespacial y satelital, ingeniería para la industria nuclear, robótica y servicios de I+D, entre otros

- Otras empresas
- Otras industrias
- Gobierno:
 - Agencia I+D
 - Secretaría de Economía del Conocimiento
 - Ministerio de Economía
 - Gobierno Nacional
 - Gobiernos Provinciales
 - Gobiernos Municipales
- Universidades:
 - Facultades de Ingeniería
 - Facultades de Ciencias Exactas
 - Facultades de Ciencias Biomédicas
 - Facultades de Lenguas Extranjeras
 - Facultades de Derecho
 - Facultades de Económicas
- Sociedad Civil:
 - Otros articuladores en economía del conocimiento
 - Profesionales de la economía del conocimiento
 - Sociedad en General

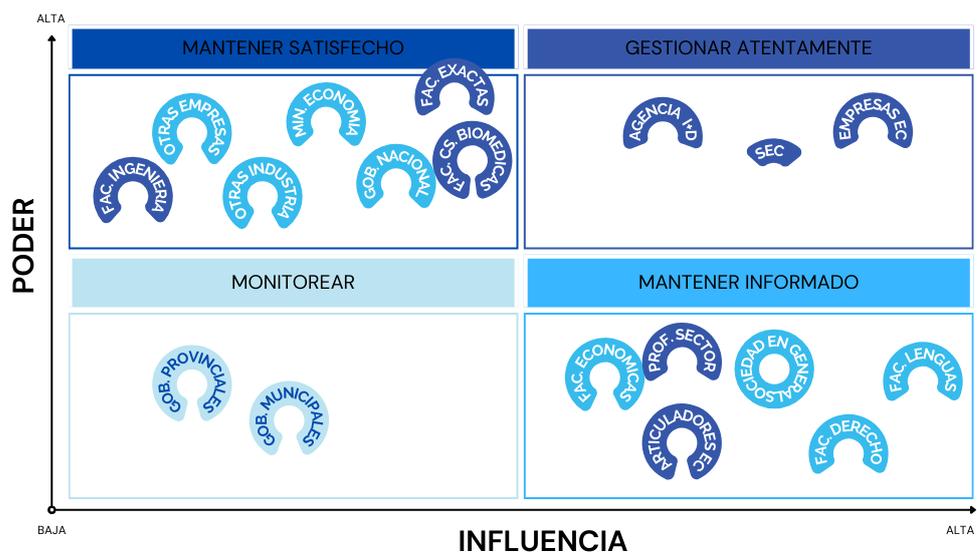
11.5. Matriz de poder e interés de los interesados

A continuación, se plantea la matriz de poder para los interesados identificados, intentando identificar su influencia y poder para la organización. En base a dicha matriz, se podrá delinear una primera estrategia para los mismos entre:

- Mantener satisfecho

- Gestionar atentamente
- Mantener Informado
- Monitorear

Ilustración 10 - Matriz de Poder e Influencia de los Interesados



INTERESADO		INTERÉS				
SECTOR	SUBSECTOR	DESINTERESADO	RETICENTE	NEUTRAL	PARTIDARIO	LIDERO
EMPRESAS	EMPRESAS DE LA ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO					X
	OTRAS EMPRESAS				X	
	OTRAS INDUSTRIAS				X	
GOBIERNO	NACIONAL				X	
	PROVINCIAL				X	
	MUNICIPAL				X	
	MIN. ECONOMIA				X	

	SECRETARÍA DE ECONOMIA DEL CONOCIMIENTO					X
	AGENCIA I+D					X
SOCIEDAD CIVIL	PROFESIONALES DE LA EC				X	
	ARTICULADORES DE LA EC		X			
	SOCIEDAD EN GENERAL			X		
UNIVERSIDADES	F. INGENIERIA				X	
	F. EXACTAS				X	
	F. CIENCIAS BIOMEDICAS				X	
	F. ECONOMICAS				X	
	F. DERECHO				X	
	F. LENGUAS				X	

11.6. Roles de los interesados e interrelación

Así como ya hemos identificado a los interesados internos y externos, podemos ver que se da una interrelación entre ellos, estando cada equipo de la organización a cargo de un grupo de interesados externos.

Es de esta manera que podemos identificar los roles en relación con la gestión de cada grupo de interesados de la siguiente manera:

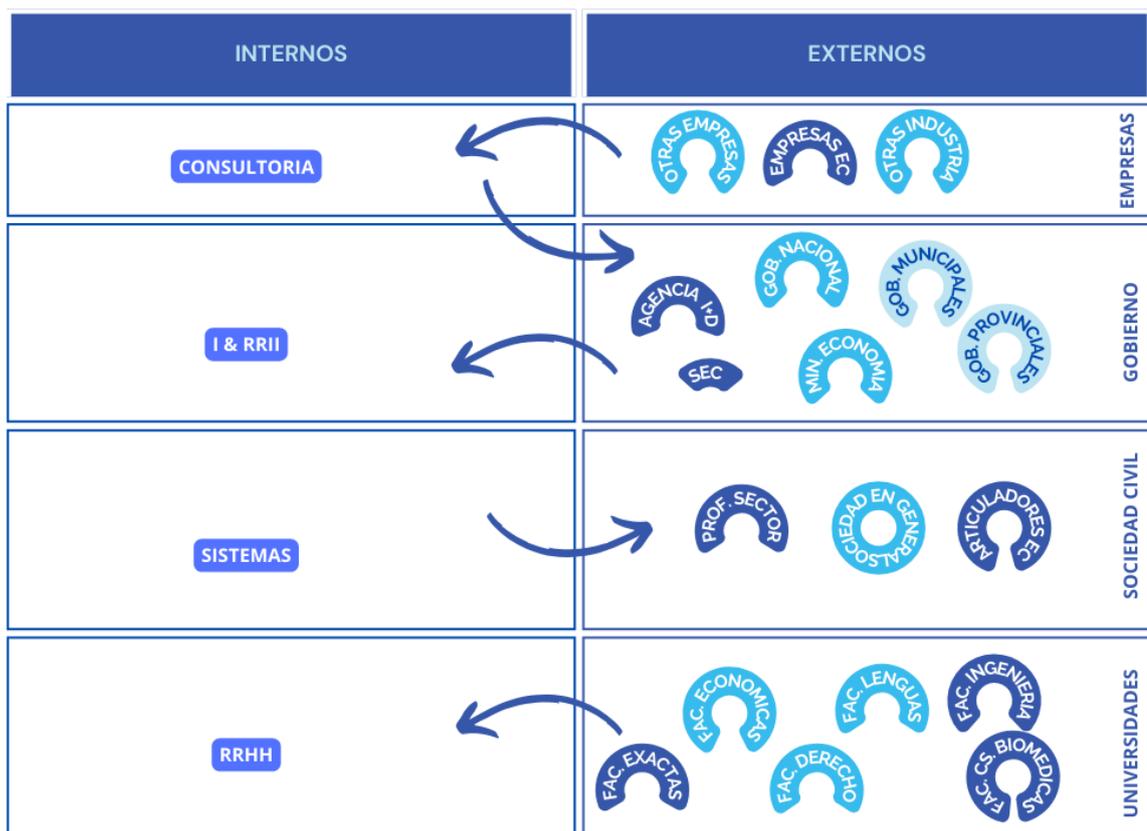
- Consultoría: por la naturaleza de sus tareas, estará relacionado principalmente con las empresas – ya que son quienes solicitan el servicio de consultoría – pero así también, tendrán una relación directa con los organismos gubernamentales ya que será principalmente en la Agencia I+D y en distintos Programas de la SEC que se presentarán proyectos.
- Investigación: el equipo estará a cargo de gestionar la relación con los organismos gubernamentales, manteniéndose al tanto de todos los programas existentes,

entablando relaciones institucionales cordiales y propiciando que la organización sea incluida en eventos de lanzamiento, institucionales, y cadenas de información.

-Sistemas: al ser el equipo responsable de garantizar la apertura de datos, bajo los criterios de transparencia y rendición de cuentas, tendrá a partir de ello la responsabilidad de proporcionar a la ciudadanía la información relevante que sistematiza la organización en relación al sector

-Recursos Humanos: el equipo estará a cargo de gestionar la relación con las universidades, pensando no solo en la posibilidad de identificar perfiles sino también de gestionar becas para el personal y diseñar capacitaciones en conjunto.

Ilustración 11 - Relación entre Interesados



11.7. Estrategia para involucrar a los interesados

A continuación, se delinearán una serie de estrategias preliminares a fines de involucrar a los interesados activamente.

INTERESADO		ESTRATEGIA
SECTOR	SUBSECTOR	
EMPRESAS	EMPRESAS DE LA ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO	<p>Se buscará involucrar a las empresas activamente en el proyecto. En el transcurso de la constitución de la Fundación, se procurará dialogar con las distintas empresas del sector, buscando identificar necesidades, inquietudes y demás. Pensando que el fin último de la consultora es colaborar con ellas, esto se ve como algo fundamental.</p> <p>Una vez que la fundación se encuentre en funcionamiento, las empresas tendrán, también, un rol protagónico ya que el diseño del proyecto se realizará en conjunto, haciendo participe en todo momento a la empresa.</p>
	OTRAS EMPRESAS	Teniendo en cuenta que una de las características principales de la economía del conocimiento es influir en otras industrias a través del “efecto derrame” de conocimiento hacia ellas, se prevé que se involucre a otras empresas también en el relevamiento de necesidades e inquietudes.
	OTRAS INDUSTRIAS	Teniendo en cuenta que una de las características principales de la economía del conocimiento es influir en otras industrias a través del “efecto derrame” de conocimiento hacia ellas, se prevé que se involucre a otras industrias también en el relevamiento de necesidades e inquietudes.
GOBIERNO	NACIONAL	Se buscará, a través del equipo I & RRII, establecer relaciones cordiales y estrechas con autoridades nacionales, con el fin de intercambiar ideas acerca del tema. Se enviarán propuestas e informes periódicos.
	PROVINCIAL	Se buscará, a través del equipo I & RRII, establecer relaciones cordiales y estrechas con autoridades provinciales, con el fin de intercambiar ideas acerca del tema. Se enviarán propuestas. Se consultará en forma continua sobre nuevos planes o programas dedicados al sector.
	MUNICIPAL	Se buscará, a través del equipo I & RRII, establecer relaciones cordiales y estrechas con autoridades municipales, con el fin de intercambiar ideas acerca del tema. Se intentará articular con los municipios donde se concentre un numero considerable de empresas relacionadas al sector, a fines de realizar eventos presenciales de difusión de las actividades propuestas por la consultora.

	MIN. ECONOMIA	Será fundamental contar con una buena relación con el organismo, ya que en él reside la autoridad de aplicación de la Ley de Economía del Conocimiento. Se realizará la inscripción de la organización en el Registro de Articuladores de Economía del Conocimiento. Se enviarán reportes periódicos del accionar de la fundación.
	SECRETARÍA DE ECONOMIA DEL CONOCIMIENTO	Se buscará establecer una relación fluida con las autoridades de la SEC, ya que será el ámbito en el que se presentes proyectos de las empresas clientes o se las registre. Se enviarán reportes periódicos y se intentará que la organización sea tenida en cuenta para la planificación de nuevas políticas y/o programas. A su vez, se intentará propiciar ámbitos de debate y/o capacitación entre ambas partes.
	AGENCIA I+D	Se buscará establecer una relación fluida con las autoridades de la Agencia, ya que será el ámbito en el que se presentes proyectos de las empresas clientes o se las registre. Se enviarán reportes periódicos y se intentará que la organización sea tenida en cuenta para la planificación de nuevas políticas y/o programas. A su vez, se intentará propiciar ámbitos de debate y/o capacitación entre ambas partes.
SOCIEDAD CIVIL	PROFESIONALES DE LA EC	Desde la fundación se planteará una estrategia de comunicación – principalmente valiéndose de las RRSS – que pongan en evidencia la importancia que está ganando el sector. Se buscará involucrar a profesionales de la EC, brindando cursos gratuitos de actualización, enviando informes y noticias relevantes, publicando ofertas laborales en las empresas clientes, etc.
	ARTICULADORES DE LA EC	Otros articuladores de la EC particulares podrían ver en la consultora un competidor fuerte, no encontrándose conformes con ello. Se buscará, por el contrario, incluir a quienes estén dispuestos como consultores, brindar cursos, generar mesas de debate, y demás actividades de integración e intercambio.
	SOCIEDAD EN GENERAL	Se buscará difundir información general de la importancia del sector para la economía general a toda la sociedad. Se analizará la posibilidad de generar estrategias conjuntas con medios de comunicación para instalar el tema en la sociedad en general.
UNIVERSIDADES	F. INGENIERIA	

	F. EXACTAS	Se adoptará una estrategia general, desde el área de RRHH, en común a todas las Universidades y Facultades. Se articulará no solo a través de la gestión de becas, cursos y búsquedas laborales, sino que también se buscará generar espacios de charlas para estudiantes de los primeros años con el fin de dar a conocer el sector (en este punto, haciendo hincapié en las carreras no asociadas directamente a la EC desde la concepción popular)
	F. CIENCIAS	
	BIOMEDICAS	
	F. ECONOMICAS	
	F. DERECHO	
F. LENGUAS		

11.8. Herramientas de gestión

A fin de cumplir con las estrategias propuestas para involucrar a los interesados externos, se utilizarán una serie de herramientas entre las que podemos mencionar:

- Encuestas y feedback: se solicitará a los interesados, tras cada una de las actividades, cual ha sido su visión general sobre la misma y como se podría mejorar en una siguiente oportunidad.
- Reporting: se enviará periódicamente información relevante que será concentrada por los equipos de sistemas e investigación
- RRSS: se utilizarán activamente las redes sociales de la fundación, buscando que estas sean accesibles y con información pertinente.

En cuanto a los interesados internos, es decir, los mismos integrantes de la fundación, también se prevén una serie de herramientas para que estos se comprometan activamente con la organización, las cuales planteamos como:

- Reuniones de equipo: se realizará una reunión quincenal general
- Encuestas y feedback: se enviarán encuestas periódicas a todos los integrantes de la consultora con el fin de identificar mejoras o cuestiones a resolver dentro de la organización
- Buzón de sugerencias: se encontrará abierto un buzón de sugerencias manejado por el área sistemas al cual se pueden enviar sugerencias principalmente en lo que refiere a los sistemas utilizados, plantillas, formularios, etc.

MONITOREO Y CONTROL

1. Seguimiento del Proyecto

Para realizar el seguimiento del proyecto, se utilizará el método de valor ganado (EVM). A su vez, se prevén puntos de control tras el cumplimiento de la fase correspondiente a cada entregable.

Es así como el monitoreo si bien será constante como parte de las responsabilidades del director del proyecto, se realizará con el método EVM una vez concluida la etapa 1, 2, 3 y 4.

1.1. Gestión del Proyecto

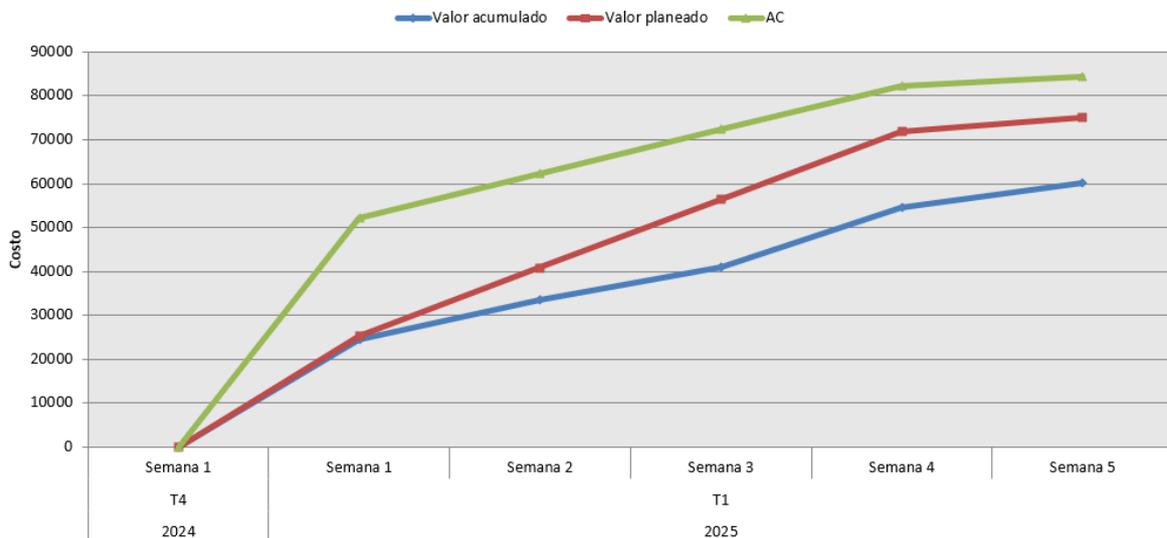
Se realiza el monitoreo de la primera parte del proyecto a fecha 10/02/2025. La última tarea de esta rama de actividades debería haber estado cumplida para el día 27/01/2025, sin embargo, por inexperiencia del director de proyectos en la materia, las tareas de: definición de alcance, definición de presupuesto y definición de cronograma no pudieron realizarse en el tiempo planificado.

La duración real de las actividades se plantea a continuación:

EC_PRIMERCONTROL							
Id	Nombre de tarea	Comienzo real	Fin real	% compl	Duración real	Duración restante	Costo real
1	ECONARG	mié 1/1/25	NOD	11%	27,61 días	230,39 días	104.283,00
2	GESTION DEL PROYECTO	mié 1/1/25	lun 10/2/25	100%	29 días	0 días	\$ 74.000,00
3	Aprobación	mié 1/1/25	vie 3/1/25	100%	3 días	0 días	22.000,00
4	Designaci	mié 1/1/25	mié 1/1/25	100%	1 día	0 días	14.000,00
5	Designaci Equipos	jue 2/1/25	vie 3/1/25	100%	2 días	0 días	\$ 8.000,00
6	Definición A	lun 6/1/25	vie 17/1/25	100%	10 días	0 días	20.000,00
7	Aprobaci	lun 6/1/25	jue 9/1/25	100%	4 días	0 días	\$ 8.000,00
8	Aprobaci	vie 10/1/25	vie 17/1/25	100%	6 días	0 días	12.000,00
9	Definición Cronograma	lun 20/1/25	jue 23/1/25	100%	4 días	0 días	\$ 8.000,00
10	Definición Presupuest	vie 24/1/25	vie 31/1/25	100%	6 días	0 días	\$ 12.000,00
11	Definición Seguimient	lun 3/2/25	lun 10/2/25	100%	6 días	0 días	\$ 12.000,00
12	FUNDACION	NOD	NOD	0%	0 días	48 días	\$ 0,00
20	MANUAL	NOD	NOD	0%	0 días	61 días	\$ 0,00
21	Investigació	NOD	NOD	0%	0 días	31 días	\$ 0,00
22	Programa	NOD	NOD	0%	0 días	12 días	\$ 0,00

Es así como, teniendo en cuenta la duración y el costo reales de las actividades realizadas hasta el momento de control, obtenemos los siguientes indicadores:

EC_PRIMERCONTROL							
Id	Nombre de tarea	Valor planeado: PV (CPTP)	Valor acumulado: VA (CPTR)	AC (CRTR)	VP	VC	CEF
1	ECONARG	\$ 75.091,53	\$ 56.829,44	\$ 54.000,00	8.262,09	2.829,44	5.240,02
2	GESTION DEL PROYECTO	\$ 54.000,00	\$ 40.666,67	\$ 54.000,00	-	-	\$
3	Aprobación ACP	\$ 22.000,00	\$ 22.000,00	\$ 22.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	2.000,00
4	Designación P	\$ 14.000,00	\$ 14.000,00	\$ 14.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	4.000,00
5	Designación Equipos	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$
6	Definición Alcan	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 20.000,00	\$ 0,00	2.000,00	0.000,00
7	Aprobación E	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 8.000,00	\$ 0,00	4.000,00	8.000,00
8	Aprobación LE	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 12.000,00	\$ 0,00	8.000,00	2.000,00
9	Definición Cronograma	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$
10	Definición Presupuesto	\$ 8.000,00	\$ 2.666,67	\$ 4.000,00	-	-	\$
11	Definición Seguimiento	\$ 8.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	5.333,33	1.333,33	2.000,00
					8.000,00	\$ 0,00	\$
						2.000,00	



Tras el primer punto de control, lo que concluimos mediante el método de valor ganado (EVM) es que:

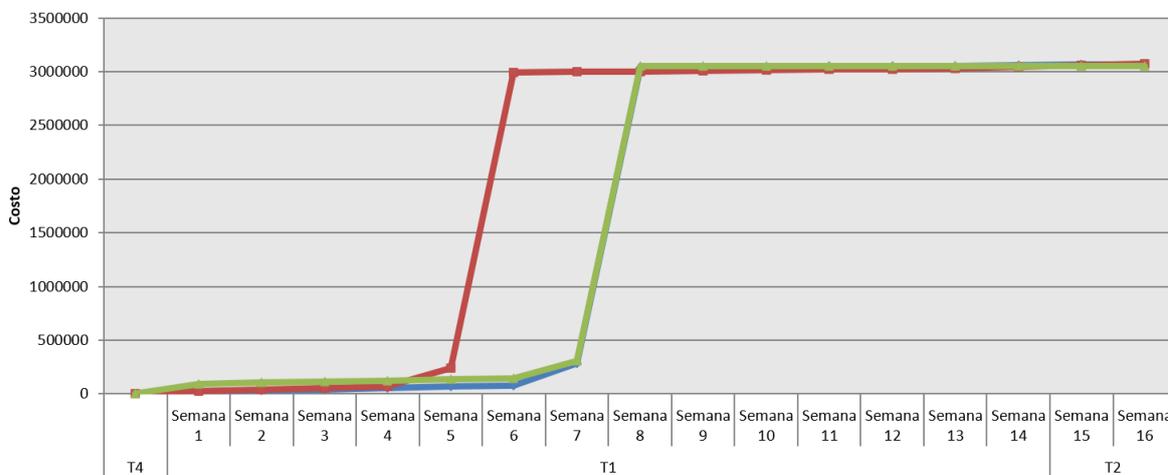
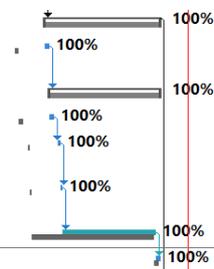
- El proyecto se encuentra con **sobrecostos**
- El proyecto se encuentra **atrasado**
- **Utilizando el índice de desempeño de costo (CPI) se podría pronosticar el EAC en \$4.733.214 + reservas**
- ¿Qué decisión se toma?: continuar con el proyecto según lo panificado sin aplicar medidas correctivas

1.2. Fundación

Se realiza el monitoreo de la primera parte del proyecto a fecha 17/04/25. La última tarea de esta rama de actividades, según la línea base de tiempo planificada inicialmente debería haber estado cumplida para el día 02/04/25, sin embargo, como el proyecto venía atrasado desde el anterior control, la fecha de fin de esta fase se encontraba pronosticada para el día 17/04/2025.

Sin embargo, la expedición de la personería jurídica por IGJ tomo menos tiempo de lo previsto (de 40 a 31 días), por lo cual, el cronograma se adelanta de la siguiente manera, volviendo a la programación original.

▲ FUNDACION	mar 11/2/25	vie 4/4/25	100%	39 días	0 días	2.908.320,00
Conformación Equipo	mar 11/2/25	mié 12/2/25	100%	2 días	0 días	\$ 54.000,00
▲ Constitución	jue 13/2/25	vie 4/4/25	100%	37 días	0 días	2.854.320,00
Acta Constitu	jue 13/2/25	vie 14/2/25	100%	2 días	0 días	\$ 105.500,00
Designación de	lun 17/2/25	lun 17/2/25	100%	1 día	0 días	\$ 103.500,00
Presentación en IGJ	mar 18/2/25	mar 18/2/25	100%	1 día	0 días	\$ 2.643.320,00
Aprobación I	mié 19/2/25	mié 2/4/25	100%	31 días	0 días	\$ 0,00
Gestión CUIT	jue 3/4/25	vie 4/4/25	100%	2 días	0 días	\$ 2.000,00



Entonces, tras el segundo punto de control, lo que concluimos mediante el método de valor ganado (EVM) es que:

- El proyecto se encuentra con **sobrecostos**
- El proyecto se encuentra **en tiempo**
- **Utilizando el índice de desempeño de costo (CPI) se podría pronosticar el EAC en \$3.681.577 + reservas**

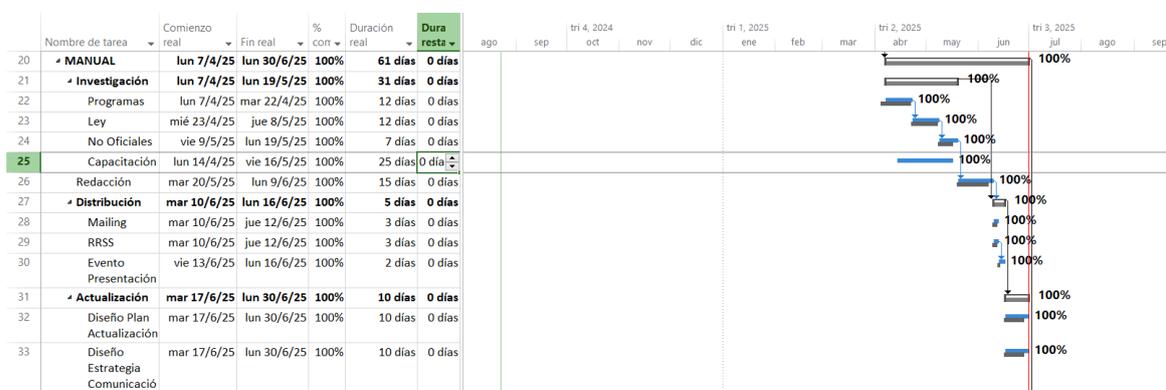
- ¿Qué decisión se toma?: continuar con el proyecto según lo planificado

1.3. Manual

Durante las semanas que refieren a dicho entregable *se aplica el evento de cambio 2.1*. A día 30/06/2025 se establece un punto de control.

Si bien se agregó un paquete de trabajo (3.1 bis), dicha actividad no modifica el cronograma ya que se realizó en forma paralela a las tareas de investigación. Por lo cual, el cronograma se mantiene según lo planificado.

En cuanto a costos, se utilizó la reserva de contingencia, ya que se materializó uno de los riesgos que se había identificado



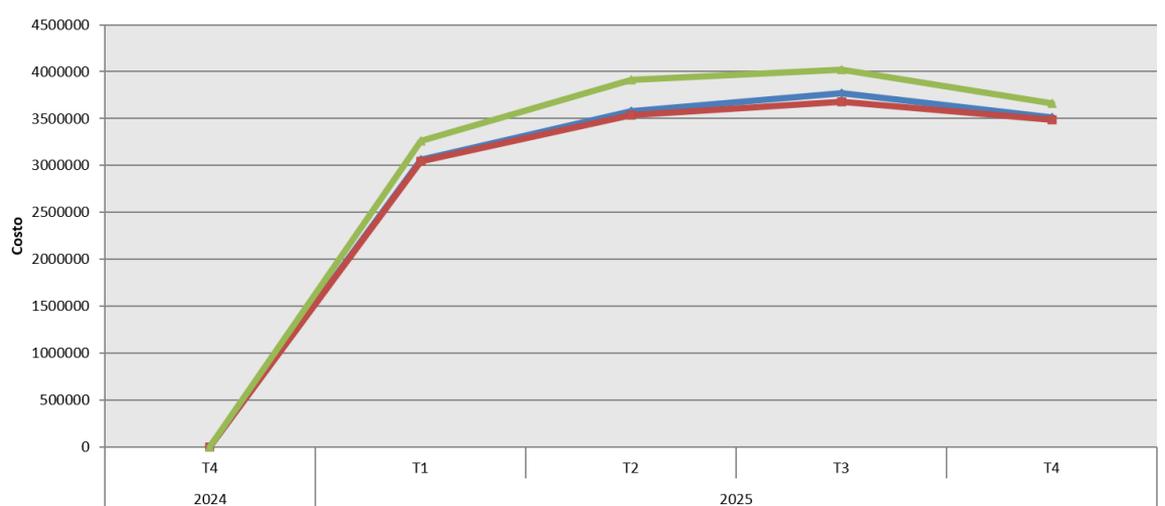
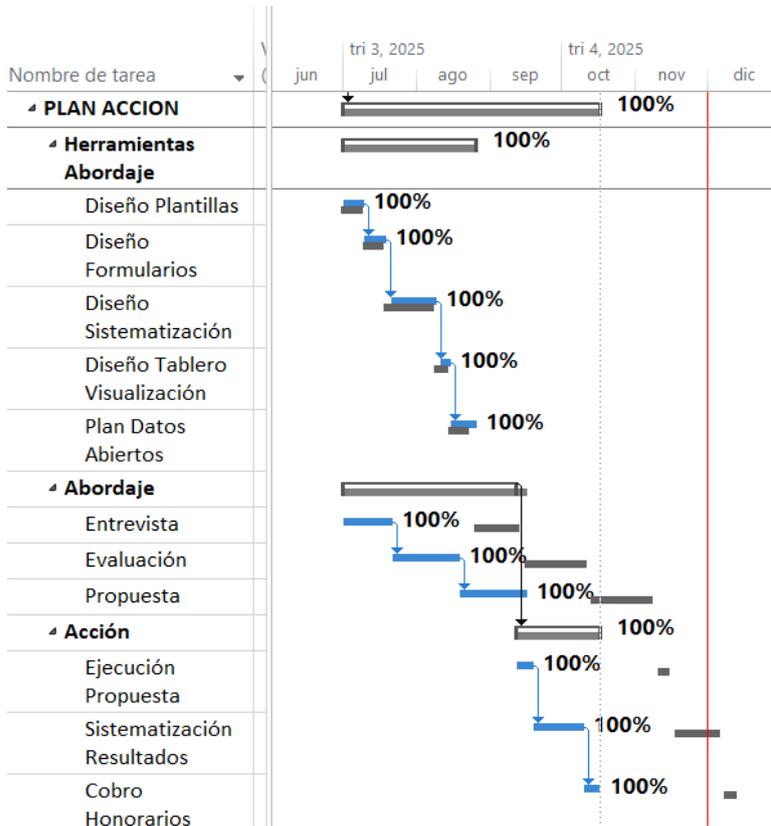
Entonces, tras el tercer punto de control, lo que concluimos mediante el método de valor ganado (EVM) es que:

- El proyecto se encuentra con **sobrecostos**
- El proyecto se encuentra **en tiempo**
- **Utilizando el índice de desempeño de costo (CPI) se podría pronosticar el EAC en \$3.852.304 + reservas**

1.4. Plan de Acción

Durante las semanas que refieren a dicho entregable *se aplica el evento de cambio 2.2*. A día 30/11/2025 se establece un punto de control.

Como podemos ver a raíz del cambio 2.2, por el cual se aplicó un método de reducción del cronograma (compresión de la duración del cronograma mediante la técnica *fast-tracking*), la duración total de esta etapa fue menor a la planificada.



Entonces, tras el cuarto punto de control, lo que concluimos mediante el método de valor ganado (EVM) es que:

- El proyecto se encuentra con **sobrecostos**

- El proyecto se encuentra **adelantado en tiempo**
- **Utilizando el índice de desempeño de costo (CPI) se podría pronosticar el EAC en \$3.852.304 + reservas**

2. Requerimientos de Cambio

2.1. Evento de Cambio 1

Situación: Al iniciar el proceso de redacción del manual, los investigadores a cargo comprenden la verdadera dificultad de la tarea y comparten en la reunión de equipo la imposibilidad de cumplir con la tarea en el tiempo estimado.

El director del proyecto advierte que puede materializarse el riesgo identificado como: “Si no se cuenta con personal con experiencia en investigación, la pesquisa necesaria para la redacción del manual puede demorar más de lo planificado, retrasando el proyecto en su totalidad”.

Resolución: ante la posibilidad de materialización del riesgo, se opta por ejecutar la medida de mitigación planteada, brindar una capacitación a los investigadores en la materia. Por lo tanto, se decide agregar un paquete de trabajo a la EDT, “Capacitación en Investigación”, el cual se brindará en forma paralela al proceso de investigación ya planteado y cuyo costo será asumido por la reserva de contingencia.

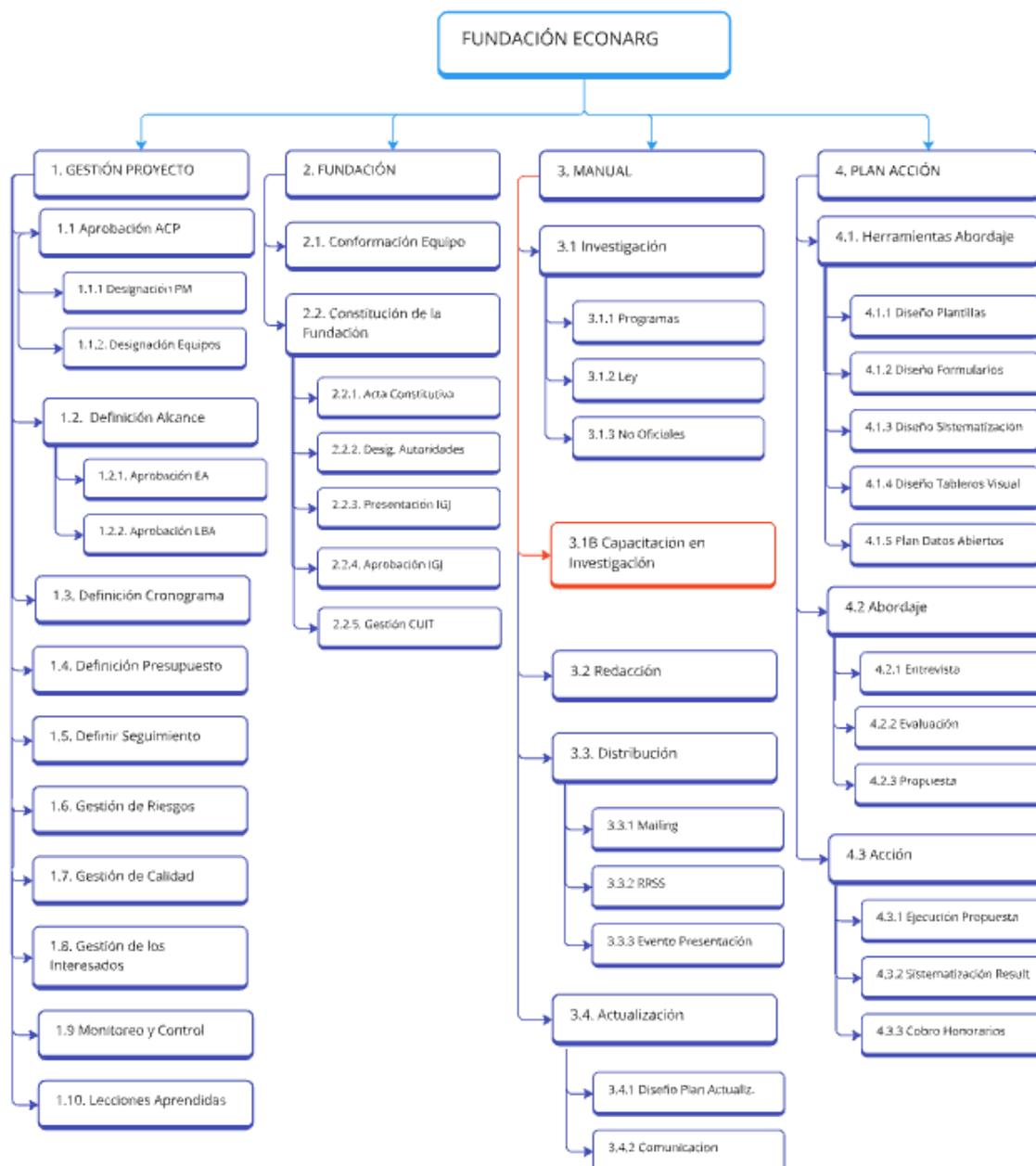
Se realiza la solicitud de cambio que es aprobada por el comité.

¿Cómo afecta al proyecto?:

- Se agrega un paquete de trabajo a la EDT. Por lo tanto, se modifica la misma de la siguiente manera

Ilustración 12 -EDT post Evento de Cambio 1

d



- Diccionario del Paquete de Trabajo incorporado

CÓDIGO DEL PAQUETE DE TRABAJO (PDT)	NOMBRE DEL PAQUETE DE TRABAJO (PDT)
3.1. bis	CAPACITACIÓN EN INVESTIGACIÓN
OBJETIVO DEL PDT	Capacitar al equipo en general y al de investigadores en particular en técnicas de investigación
DESCRIPCIÓN DEL PDT	Se participará en un curso de investigación en herramientas de investigación con orientación en políticas y programas sociales
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en la capacitación • Rendir la evaluación correspondiente

ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable: Dirección • Participa: Investigación, Consultoría • Revisa: - • Aprueba: Dirección • Brinda información: -
DURACIÓN PROGRAMADA	25 días hábiles
CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	Los participantes deben finalizar el programa y obtener el certificado
SUPUESTOS	El curso es oficial y orientado al propósito
RIESGOS	Por motivos personales, alguno de los miembros del equipo podría no cumplimentar el curso poniendo en riesgo la tarea de investigación
RECURSOS ASIGNADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Personal: Todos los equipos • Materiales: N/R • Equipamiento: N/R
DEPENDENCIAS	Precedente: - Subsecuente:

- Presupuesto Post Evento de Cambio

Co	Número de		Nombre de tarea / Titulo	Asignado a	Fecha de inicio planificada	Fecha de finalización planificada	Días	Predecesor	Nombres de los recursos	Cantidad Recursos	Costo Recurso	Costo Fijo	Costo Fijo 2	Costo Total Presupuestado
3		MANUAL			4/4/2025	16/7/2025	74	2						\$ 644.000,00
3.1			Investigación		4/4/2025	16/5/2025	31							\$ 97.000,00
3.1.1			Programas Ley	Investigador	4/4/2025	21/4/2025	12		Investigador	1	12000	12000	10000	\$ 34.000,00
3.1.2			No Oficiales	Investigador	22/4/2025	7/5/2025	12	3.1.1	Investigador	1	12000	12000	10000	\$ 34.000,00
3.1.3			Capacitación	Investigador, Consultor, Director del Proyecto	8/5/2025	16/5/2025	7	3.1.2	Investigador	1	7000	12000	10000	\$ 29.000,00
3.1. bis										4	75000	150000		\$ 225.000,00
3.2			Redacción	Consultor, In	19/5/2025	6/6/2025	15	3.1	Consultor/In	2	30000	30000		\$ 60.000,00
3.3			Distribución		9/6/2025	18/6/2025	8	3.2						\$ 222.000,00
3.3.1			Mailing	Consultor	9/6/2025	11/6/2025	3		Consultor	1	3000		30000	\$ 33.000,00
3.3.2			RRSS	Consultor	12/6/2025	16/6/2025	3	3.3.1	Consultor	1	3000		30000	\$ 33.000,00
3.3.3			Evento Presentación	PM, Consulta	17/6/2025	18/6/2025	2	3.3.2	Consultor/In	3			150000	\$ 156.000,00
3.4			Actualización		19/6/2025	16/7/2025	20	3.3						\$ 40.000,00
3.4.1			Diseño Plan Actualización	PM, Consulta	19/6/2025	2/7/2025	10		Consultor/P	2	20000			\$ 20.000,00
3.4.2			Diseño Estrategia Comunicación	PM, Consulta	3/7/2025	16/7/2025	10	3.4.1	Consultor/P	2	20000			\$ 20.000,00
4			PLAN ACCIÓN		17/7/2025	31/12/2025	120	3						\$ 127.000,00
4.1			Herramientas Abordaje		17/7/2025	10/9/2025	40							\$ 47.000,00
4.1.1			Diseño Plantillas	Sistemas	17/7/2025	25/7/2025	7		Sistemas	1	7000			\$ 7.000,00
4.1.2			Diseño Formularios	Sistemas	28/7/2025	5/8/2025	7	4.1.1	Sistemas	1	7000			\$ 7.000,00
4.1.3			Diseño Sistematización	Sistemas	6/8/2025	26/8/2025	15	4.1.2	Sistemas	1	15000			\$ 15.000,00
4.1.4			Diseño Tablero Visualización	Sistemas	27/8/2025	1/9/2025	4	4.1.3	Sistemas	1	4000			\$ 4.000,00
4.1.5			Plan Datos Abiertas	Consultor, Sis	2/9/2025	10/9/2025	7	4.1.4	Consultor/Sis	2	14000			\$ 14.000,00
4.2			Abordaje		11/9/2025	26/11/2025	55	4.1						\$ 55.000,00
4.2.1			Entrevista	Consultor	11/9/2025	1/10/2025	15		Consultor	1	15000			\$ 15.000,00
4.2.2			Evaluación	Consultor	2/10/2025	29/10/2025	20	4.2.1	Consultor	1	20000			\$ 20.000,00
4.2.3			Propuesta	Consultor	30/10/2025	26/11/2025	20	4.2.2	Consultor	1	20000			\$ 20.000,00
4.3			Acción		27/11/2025	31/12/2025	25	4.2						\$ 25.000,00
4.3.1			Ejecución Propuesta	Consultor	27/11/2025	3/12/2025	5		Consultor	1	5000			\$ 5.000,00
4.3.2			Sistematización Resultados	Consultor	4/12/2025	24/12/2025	15	4.3.1	Consultor	1	15000			\$ 15.000,00
4.3.3			Cobro Honorarios	Consultor	25/12/2025	31/12/2025	5	4.3.2	Consultor	1	5000			\$ 5.000,00
RESERVA DE CONTINGENCIA:														\$ 275.300,00
LINEA BASE DE ALCANCE:														\$ 4.008.620,00
RESERVA DE GERENCIA:														\$ 567.543,00
PRESUPUESTO TOTAL DEL PROYECTO:														\$ 4.576.163,00

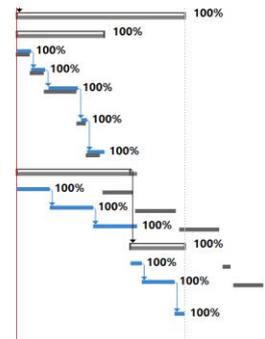
Por sus características no es un cambio menor, sino que debe ser presentado mediante una solicitud de cambio y aprobado por el comité de cambios.

2.2. Evento de Cambio 2

Dado que surge la posibilidad concreta de comenzar un proceso de consultoría con una empresa referida, se debe adelantar el entregable PAE.

Se acuerda en una reunión de equipo realizar un cambio en el cronograma, los paquetes de trabajo 4.1 y 4.2 se realizarán en forma simultánea (**fast tracking**), iniciando ambos el mismo día 01/07/2025

34	PLAN ACCION	mar 1/7/25	vie 16/10/25	100%	78 días	0 días	\$ 127.000,00
35	Herramientas Abordaje	mar 1/7/25	lun 25/8/25	100%	40 días	0 días	\$ 47.000,00
36	Diseño Plantillas	mar 1/7/25	mié 9/7/25	100%	7 días	0 días	\$ 7.000,00
37	Diseño Formularios	jue 10/7/25	vie 18/7/25	100%	7 días	0 días	\$ 7.000,00
38	Diseño Sistematización	lun 21/7/25	vie 8/8/25	100%	15 días	0 días	\$ 15.000,00
39	Diseño Tablero Visualización	lun 11/8/25	jue 14/8/25	100%	4 días	0 días	\$ 4.000,00
40	Plan Datos Abiertos	vie 15/8/25	lun 25/8/25	100%	7 días	0 días	\$ 14.000,00
41	Abordaje	mar 1/7/25	lun 15/9/25	100%	53 días	0 días	\$ 55.000,00
42	Entrevista	mar 1/7/25	lun 21/7/25	100%	15 días	0 días	\$ 15.000,00
43	Evaluación	mar 22/7/25	lun 18/8/25	100%	20 días	0 días	\$ 20.000,00
44	Propuesta	mar 19/8/25	lun 15/9/25	100%	20 días	0 días	\$ 20.000,00
45	Acción	vie 12/9/25	vie 16/10/25	100%	25 días	0 días	\$ 25.000,00
46	Ejecución Propuesta	vie 12/9/25	jue 18/9/25	100%	5 días	0 días	\$ 5.000,00
47	Sistematización Resultados	vie 19/9/25	jue 9/10/25	100%	15 días	0 días	\$ 15.000,00
48	Cobro Honorarios	vie 10/10/25	jue 16/10/25	100%	5 días	0 días	\$ 5.000,00



Dado que esta solicitud de cambio no tiene consecuencias ni en la EDT ni en el presupuesto, se aplica sin objeciones. Por ser un cambio menor, es aprobado directamente por el Director del Proyecto.

3. Registro de Issues y Riesgos

Fecha Reporte	Tipo	Responsable	Causa	Riesgo Asociado	Medidas	Impacto	Seguimiento	Estado
10/02/2025	Issue	Dirección del Proyecto	Por inexperiencia del equipo en planificación de proyectos, las actividades iniciales demoran más de lo previsto.	-	El director del proyecto toma una capacitación a título personal (no afecta al presupuesto del proyecto) y resuelve inquietudes del equipo en general en cuanto a la planificación	Tiempo y Costo	No se toman medidas correctivas, pero se seguirá de cerca la planificación y actividades relacionadas a la dirección del proyecto	Cerrado
11/02/2025	Issue	Dirección del Proyecto/ Sistemas	Por no contar con las licencias necesarias, no se puede utilizar un programa de seguimiento y control del proyecto profesional	-	El equipo sistemas migra el control del proyecto a una herramienta de monitoreo gratuita	Organización	Se informará al equipo sobre el funcionamiento de la herramienta con periodicidad	Cerrado

10/04/2025	Riesgo	Dirección del Proyecto	Al iniciar el proceso de redacción del manual, los investigadores a cargo comprenden la verdadera dificultad de la tarea y comparten en la reunión de equipo la imposibilidad de cumplir con la tarea en el tiempo estimado	R08	Se aplica una estrategia de mitigación previo a que el riesgo se materialice por completo: capacitación al equipo completo en técnicas de investigación	Costo (Se utilizó reserva de contingencia)	Monitoreo del Equipo	Cerrado
------------	--------	------------------------	---	-----	---	--	----------------------	---------

CIERRE

1. Registro de Aceptación

Para dar por finalizado el proyecto, se requiere la validación y aceptación de la totalidad de los entregables planificados en la LBA. En tal sentido, se plantea a continuación el registro pertinente.

Tabla 11 - Registro de Aceptación de Entregables

Código	Entregable	Criterio de Aceptación	Aceptación
CCL	Consultora Constituida Legalmente	La consultora se encuentra constituida bajo la figura legal de Fundación, con personería jurídica en IGJ	Cumplido
MPB	Manual de Programas y Beneficios	El Manual se encuentra redactado en forma clara y en él se sistematiza toda la información sobre Programas Nacionales Oficiales y Programas No oficiales. Cuenta con el detalle de los Beneficios propuestos por la Ley para la Economía del Conocimiento. Se cuenta con una versión digital editable para su actualización.	Cumplido
PAE	Programa de Abordaje a Empresas	Se otorga un Plan detallado para el funcionamiento de la empresa con todas las plantillas necesarias para realizar el abordaje en las mismas.	Cumplido

Obteniendo la conformidad de la totalidad de los entregables, se da por concluido el proyecto a fecha 30/11/2025

2. Registro de Cierre

Proyecto:	Fundación y puesta en marcha de la consultora: EconARG		
Fecha Inicio:	01/01/2025	Fecha Fin:	30/11/2025
Director del Proyecto:	María Belén Interlichia		

Objetivo:	Crear una consultora en Economía del Conocimiento y Transformación Digital, que actúe como articuladora entre las distintas empresas, Pymes y startups argentinas y los distintos beneficios impulsados por el Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento
Entregables:	<ul style="list-style-type: none"> - Fundación de la consultora (CCL) - Manual de Programas y Beneficios (MPB) - Plan de Abordaje en Empresas (PAE)
Presupuesto Final	\$ 4.028.620,00 (Se incurrió en la utilización de la reserva de contingencia dada la materialización del R08 y su debida estrategia de mitigación. No se utilizó reserva de gerencia)
Duración Final	11 meses (un mes antes de lo planificado)

A fecha 30/11/2025 se da por concluido el proyecto y se cierra el mismo. La Fundación y puesta en marcha de la consultora: EconARG se considera lograda, motivo del cumplimiento de la totalidad de los entregables planificados, con los siguientes resultados:

- Alcance ●: logrado en su totalidad por la verificación de los entregables de acuerdo con los criterios de éxito
- Tiempo ●: se logró antes de lo planificado. Si bien en la priorización de las variables se aceptaba el resultado en cuanto a tiempo, no deja de ser un éxito haber cumplido con el mismo en un tiempo menor al planificado
- Costo ●: se logró cumplir con el objetivo de éxito (desvío menor a 10%)

3. Lecciones Aprendidas

Tabla 12 - Registro de Lecciones Aprendidas

N°	Equipo	Fase	Lección	En el proyecto	Aprendizaje
LA01	Dirección	Inicio	Prestar una atención detallada al proceso de identificación del problema es una cuestión fundamental para poder enfocar un proyecto con propósito	Haber realizado un correcto análisis previo e identificación del contexto logró que se encare un proyecto viable con toda la información necesaria	Dedicar tiempo y recursos a la etapa de inicio, contextualizar bien el problema y buscar alternativas de solución

LA02	Dirección	Planificación	Contar con personal calificado en planificación de proyectos es fundamental para encarar un proyecto con profesionalismo	Se inició el proyecto sin conocimientos sólidos en planificación, generando un retraso y sobrecosto inicial	Asignar los recursos capacitados necesarios en la etapa de planificación
LA03	RRHH	Ejecución	Contar con personal idóneo para la tarea resulta fundamental para no incurrir en capacitaciones extra	Se inició una tarea compleja (investigación) con recursos voluntarios sin capacitación, lo que desencadenó en un evento de cambio (agregar paquete de trabajo capacitación). Esto podría haberse evitado si se hubiese chequeado la experiencia y habilidades de los recursos	Verificar la experiencia y habilidades de los recursos humanos previo a la asignación de tareas
LA04	Sistemas	Monitoreo	Contar con un sistema para la gestión de proyectos permite simplificar procesos complejos como el control y monitoreo	Se instaló un sistema para el monitoreo del proyecto, lo que permitió realizar varios puntos de control	Verificar las herramientas necesarias para cada una de las tareas previamente y obtener las licencias necesarias