

Escuela de Negocios

Tipo de documento: Tesis de maestría



EMBA | Executive MBA

Desvíos entre planificación e implementación de proyectos de sistemas: probables factores y soluciones

Caso: Banco Macro

Autoría: Miná, Jorge

Año: 2018

¿Cómo citar este trabajo?

Miná, J. (2018). *“Desvíos entre planificación e implementación de proyectos de sistemas: probables factores y soluciones. Caso: Banco Macro”*. [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella].

Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella.

<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/14124>

El presente documento se encuentra alojado en el **Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella** bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional
Dirección: <https://repositorio.utdt.edu>



**DESVÍOS ENTRE PLANIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE
PROYECTOS DE SISTEMAS: PROBABLES FACTORES Y
SOLUCIONES**

CASO: Banco Macro

ALUMNO: Jorge Miná

TUTOR: Paola De Simone

AÑO: 2018

LUGAR: CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES



AGRADECIMIENTOS

A mis padres, ya que, a través de su educación, me incentivaron a realizar el Máster.

A mis hijos, quienes, a partir de sus estudios en la universidad, me recuerdan el crecimiento que se logra al estudiar.

A Carola Wood, por todo el soporte brindado a lo largo de la cursada y de la tesis.



RESUMEN

Los sistemas de información cada vez juegan un rol más importante en las organizaciones, siendo muchas veces uno de los factores clave para diferenciarse de la competencia y poder obtener a través de ellos una ventaja competitiva. Para lograr dicha ventaja en gran medida es fundamental llevar a cabo los proyectos de desarrollo e implementación de dichos sistemas en el tiempo establecido. En varias ocasiones dichos plazos no se cumplen lo que genera replanificaciones. En este contexto, se hace necesario comprender los motivos por los cuales se producen los retrasos a fin de poder tomar acciones que ayuden a mitigar la probabilidad de ocurrencia de estos.

El presente trabajo buscó identificar los motivos de desvío, luego cuantificarlos y finalmente brindar un criterio para priorizarlos de manera de poder abordar soluciones de manera eficiente. Se analizaron los proyectos de desarrollo de sistemas del Banco Macro planificados en el período enero 2016 - marzo 2018. Luego se proponen cinco iniciativas de mejora y se las relaciona con cada uno de los motivos de desvío.

Se identificaron doce motivos de replanificación, dos de los cuales comprenden el 50% del total de los desvíos. Luego se correlacionaron las cinco propuestas de mejora con los motivos de desvío, ponderándolos de acuerdo a su nivel de incidencia. Para esto se armó una matriz que cruzaba los motivos de replanificación con las propuestas de mejora. A fin de darle un valor a cada celda, y para que la priorización no se basara en una mera suma algebraica, se cuantificó cada celda. Para ello se tuvo en cuenta para cada motivo de replanificación el universo de proyectos a los que aplica, el porcentaje de proyectos alcanzados y su índice de recurrencia. Luego se sumaron dichos valores para cada propuesta de solución. Dos de ellas, Gestión de Demanda y Oficina para la Gestión de Proyectos, cubren el total de los motivos de replanificación. De acuerdo con el valor asignado a cada propuesta de solución, la Implementación de una Oficina para la Gestión de Proyectos es la que primero se debería encarar pero la Visión Integral de los equipos de trabajo sería la más



adecuada ya que requiere un esfuerzo menor de recursos por la que se le sugiere a la organización comenzar por la implementación de esta propuesta de mejora.

PALABRAS CLAVE

Sistemas de Información. Motivos de desvíos en la planificación. Gestión de Proyectos de Sistemas. Replanificaciones.



ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS.....	2
RESUMEN	3
PALABRAS CLAVE.....	4
ÍNDICE.....	5
INTRODUCCIÓN	7
CUERPO TEÓRICO.....	13
Capítulo 1: Entendiendo cómo funcionan los sistemas	13
Capítulo 2: los aspectos constitutivos de un sistema	18
CUERPO EMPÍRICO	20
Capítulo 3: Situación Actual y Metodología para abordar el caso Banco Macro.....	20
Capítulo 4: Descripción y planificación original vs. situación real	23
4.1 Identificación de los motivos de replanificación	25
4.2 Motivos de replanificación y sus correspondientes propuestas de mejora	28
a. Retrasos por parte del proveedor (entrega de desarrollos, enlaces, etc.)	28
b. Retrasos en las pruebas	29
c. Retrasos por dependencia con otros proyectos	30
d. Cambio de alcance	30
e. Falta de recursos	32
f. Falta de disponibilidad del usuario	33
g. Priorización de proyectos normativos	33
h. Falta de definiciones / aprobaciones de entregables	34
i. Demora en pasaje a Producción.....	35
j. Demoras en entrega de equipamiento	36
k. Error de planificación	36



I. Retraso en la firma de contrato	37
Capítulo 5: Iniciativas para mitigar la replanificación	39
5.1 Implementación de un modelo para Gestión de la Demanda	39
5.2 Implementación de una Oficina para la Gestión de Proyectos	53
5.3 Visión Integral de los equipos de trabajo	63
5.4 Manejo de actores	69
5.5 Gestión de Cambios de Alcance	71
5.6 Priorización para la implementación de las mejoras	73
CONCLUSIONES	75
BIBLIOGRAFÍA	80
ANEXO	81



INTRODUCCIÓN

Los sistemas de información son hoy en día críticos para el funcionamiento de cualquier organización, independientemente de su naturaleza y tamaño, ya que las mismas precisan de ellos para poder cumplir sus objetivos.

Según Laudon K. (2009) “Lo que una empresa quiera hacer en cinco años depende a menudo de lo que sus sistemas sean capaces de realizar.”

Los proyectos son los procesos mediante los cuales dichos sistemas son concebidos, desarrollados e implementados.

Sus objetivos suelen ser ambiciosos por lo que los proyectos se tornan cada vez más complejos de administrar. La planificación realizada en los albores del proyecto resulta ser diferente del proceso de desarrollo e implementación que finalmente termina ocurriendo, y esto suele suceder debido a que **las organizaciones tienden a poner más recursos, más energía en el qué, es decir en los objetivos, que en el cómo, esto es, el proceso mediante el cual se construye el sistema.**

Entendiendo la importancia de este punto y teniendo experiencia en desarrollo de sistemas implementados, hemos decidido investigar la vinculación entre el diseño y la práctica. ¿Cuáles son los factores que influyen más fuertemente en el desvío entre el diseño y la implementación de un sistema? ¿Cuáles son los aspectos menos tenidos en cuenta a la hora del diseño y la implementación de un sistema? ¿Cuáles son las posibles acciones para mitigar estos desvíos? ¿Cuáles serían los criterios a seguir?

En este contexto, se eligió como caso de estudio los proyectos de desarrollo de sistemas del Banco Macro planificados en el período enero 2016 - marzo 2018 a fin de poder **identificar los factores en común que llevaron a desvíos con respecto a la planificación inicial.**



Esta tesis tiene como objetivo general identificar y proponer acciones que ayuden a disminuir las replanificaciones y brindar un criterio para priorizar la instrumentación y ejecución de las acciones propuestas.

Como objetivos específicos se plantean los siguientes:

1. Cuantificar los proyectos de Desarrollo de Sistemas ejecutados, total o parcialmente, en el período enero 2016 - marzo 2018 que sufrieron replanificaciones.
2. Identificar cuáles son los factores comunes que distancian la planificación de la implementación, esto es, los motivos por los cuales sufrieron replanificaciones.
3. Identificar y proponer acciones que ayuden a disminuir las replanificaciones.

El diseño de la investigación es descriptivo.

En el Cuerpo Teórico se expusieron los principales conceptos sobre sistemas de información y su funcionamiento. En el capítulo 1 se indagó sobre la definición como así también su clasificación de acuerdo con el uso que se hace del sistema; pudiendo ser técnico, es decir que el usuario no lo ve en forma concreta (por ejemplo, una base de datos) o bien funcional, que se trata de aquel sistema aplicativo utilizado por el usuario.

En el presente trabajo, el foco será sobre el desarrollo e implementación de los sistemas aplicativos, ya sean de negocio o de soporte. Como una función necesaria se encuentra la gestión de los proyectos, según Sommerville I. (2011). “La buena gestión no puede garantizar el éxito del proyecto. Sin embargo, la mala gestión, por lo general, da como resultado una falla del proyecto: el software puede entregarse tarde, costar más de lo estimado originalmente o no cumplir las expectativas de los clientes”.



Se mencionaron las diferentes etapas comprendidas en el ciclo de vida de un proyecto: Planificación, Análisis, Diseño, Programación, Prueba de Sistemas, Prueba de Aceptación de Usuario, Implementación en Producción y Soporte Post Producción.

En el capítulo 2 se expusieron los elementos constitutivos de un sistema como las Etapas de un proyecto, Proyecto y Operaciones, Programa, Portafolio y Estructura de las Organizaciones de Desarrollo.

En el Cuerpo Empírico se presentó la base de proyectos que entran en el análisis, que son aquellos planificados entre enero 2016 y marzo 2018 de acuerdo lo registrado por la PMO (Project Management Office) de Banco Macro.

En el capítulo 3 se describió la metodología para estudiar el caso del Banco Macro.

En el capítulo 4 se analizaron los proyectos con replanificaciones: de los 603 proyectos, 271 proyectos sufrieron al menos una replanificación. Si se mide la cantidad de replanificaciones que tuvieron cada uno de los 271 proyectos, se llega al promedio de 2,65 replanificaciones por proyecto, observándose que los proyectos, cuanto más grandes, mayor cantidad de replanificaciones tienen.

Se detectó que los posibles motivos de replanificación son:

1. Retrasos por parte del proveedor (entrega de desarrollos, enlaces, etc.)
2. Retrasos en las pruebas
3. Retrasos por dependencia con otros proyectos
4. Cambio de alcance
5. Falta de recursos (técnicos, especialista, analistas funcionales, etc.)
6. Falta de disponibilidad del usuario
7. Priorización de proyectos normativos



8. Falta de definiciones / aprobaciones de entregables
9. Demora en pasaje a producción
10. Demora en entrega de equipamiento
11. Error de Planificación
12. Retraso en firma de contrato

Por cada motivo de replanificación se cuantificó el total de proyectos a los que les podría aplicar dicho motivo (por ejemplo, Demoras en entrega de equipamiento, sólo aplica a los proyectos donde se deban adquirir equipos). De esta manera se obtiene por cada motivo de replanificación el nivel de incidencia que tiene en los proyectos a los que aplica.

En el capítulo 5 se trabajó sobre cinco iniciativas para mitigar los motivos de replanificación de los proyectos. Las mismas son:

1. Implementación de un modelo para Gestión de la Demanda

Se propone la creación de una estructura de Gestión de la Demanda, a fin de contar con un único canal para la recepción, registro y priorización de las distintas iniciativas solicitadas a la Gerencia de Sistemas y Organización por las distintas áreas usuarias.

2. Implementación de una Oficina para la Gestión de Proyectos

Se propone la creación de una estructura cuyo principal objetivo será dar soporte a la Gestión de Proyectos, a través de la administración de Portafolios orientados a cumplir con la Estrategia de la organización. Brindando metodologías y prácticas que aseguren la ejecución y finalización de los proyectos con el mayor grado de cumplimiento de los objetivos y entregables



planificados, manteniendo una visión integral de todos los participantes y frentes del proyecto.

3. Visión Integral de los equipos de trabajo

Usualmente los equipos de trabajo tienen una visión por módulo aplicativo. Cuando se abordan proyectos transversales a más de un módulo existe un riesgo importante de una falta de visión integral, lo que puede generar errores de análisis, generalmente por omisión. En base al nivel de involucramiento de los equipos de los módulos más afectados por proyectos de Cash Management, se propone el agrupamiento de dichos equipos.

4. Manejo de Actores

Se proponen una serie de acciones tendientes a identificar los actores afectados por un proyecto y su nivel de afectación. También tener en cuenta su nivel de participación necesaria y el tipo de injerencia que pueda tener en el proyecto. Estos elementos se pueden colocar en una matriz a fin de definir el abordaje que se debe realizar a cada participante.

5. Gestión de Cambios de Alcance

Dentro de las primeras etapas de un proyecto se define el alcance del mismo. Es importante tratar de mantener dicho alcance ya nuevos requerimientos incrementan el tamaño del proyecto y acrecienta las posibilidades de retrabajos. Para evitar esto, se sugieren una serie de acciones para contener a los actores y darles un marco metodológico para el tratamiento de los cambios o introducción de nuevos requerimientos.



También se realizó un mapeo entre los motivos de replanificación y las iniciativas, indicando cada iniciativa cómo ayuda a reducir la probabilidad de cada uno de los motivos de replanificación.

En las conclusiones se analiza el cumplimiento de los objetivos específicos planteados precedentemente en esta Introducción.



CUERPO TEÓRICO

Capítulo 1: Entendiendo cómo funcionan los sistemas

En este segmento se exponen los conceptos teóricos necesarios para desarrollar el trabajo. Se verán definiciones diversas que permitieron abordar el caso de estudio.

Los Sistemas de Información son aquéllos que se deben montar sobre computadoras, sin importar el tamaño de esta, pudiendo ser desde una PC (Computador Personal) hasta un *mainframe* (grandes servidores que ejecutan procesos sistémicos complejos y al cual se conectan varias PCs).

Una de las clasificaciones posibles es según el tipo de sistema implementado, pudiendo ser software de base o bien aplicativos. Los primeros comprenden las piezas que son necesarias para que una computadora funcione, por ejemplo, el Sistema Operativo es aquel que permite que una máquina opere, siendo el más conocido para el público en general el Microsoft Windows. Otro software de este tipo es la base de datos, que es aquel que permite guardar la información de manera estructurada a fin de que la misma pueda ser accedida por los aplicativos. Por ejemplo, los datos de facturación de una compañía se guardan en una base de datos de manera que un sistema aplicativo pueda explotar la información de distinta manera, por vendedor, por región, por período, etc.

Cabe aclarar que para que una computadora funcione el complemento del software de base explicado precedentemente es el hardware, esto es, los componentes físicos que integran una computadora, por ejemplo, memoria, monitor, teclado, etc.

Retomando el concepto de clasificación de Sistemas de Información, como contrapartida del software de base, existen los sistemas aplicativos, que son aquellos que son utilizados por usuarios y que les sirven para cumplir sus tareas diarias.



A su vez, dentro de los sistemas aplicativos, se pueden clasificar como de negocio o de soporte, dependiendo de si su función es atender a las funciones primaria de la empresa. Por ejemplo, en un banco, el sistema de Plazos Fijos o el sistema de Préstamos son de Negocio ya que los plazos fijos y préstamos son algunos de los productos que comercializa un banco. Como contrapartida, el sistema de Cuentas a Pagar es un aplicativo de soporte, ya que se utiliza para registrar las obligaciones de pago que el banco tiene para con sus proveedores.

A lo largo del presente trabajo se hará referencia en varias oportunidades a proyecto, según Mulcahy R. (2013) un proyecto “is a temporary Endeavor with a beginning and an end. It creates a unique product, service or result”.

En el presente trabajo, el foco será sobre el desarrollo e implementación de los sistemas aplicativos, ya sean de negocio o de soporte. Como una función necesaria se encuentra la gestión de los proyectos, según Sommerville I. (2011) “La buena gestión no puede garantizar el éxito del proyecto. Sin embargo, la mala gestión, por lo general, da como resultado una falla del proyecto: el software puede entregarse tarde, costar más de lo estimado originalmente o no cumplir las expectativas de los clientes.”.

Dentro del ciclo de vida de los sistemas aplicativos, se trabajará sobre los proyectos, desde el momento que algún actor dentro de la organización identifica una necesidad y hasta que la misma es implementada. Excluyendo así la operatoria propia de un sistema aplicativo que se encuentra en régimen operativo.

En cuanto a la complejidad, habitualmente los proyectos de sistemas de negocio son mayores que los de software de base ya que, más allá de la complejidad técnica propia de cada sistema de información, los de negocio tienen el aditamento de los requerimientos funcionales de las áreas usuarias que tienen un mayor componente de subjetividad. Por ejemplo, un proyecto para implementar un nuevo sistema de apoyo a la fuerza de ventas puede verse afectado en su alcance inicial si se omitió la incorporación de un gerente de ventas que tenga una necesidad distinta a la de sus pares.



Los proyectos constan de distintas etapas las que se explican a continuación; estas etapas habitualmente, aunque no necesariamente, son secuenciales. Tanto los motivos de replanificación identificados como las propuestas de mejora se aplican durante alguna de las mencionadas etapas.

La planificación es la primera etapa de un proyecto y su principal producto es el Plan del Proyecto. Para poder armar dicho plan es necesario identificar las etapas y dentro de las mismas, las tareas que deberán realizarse; quiénes deberán participar en dichas tareas y quién será el responsable de su ejecución; debiendo definirse plazos para cada una. También se deben identificar las dependencias entre las tareas del mismo proyecto, como así también detectar si alguna tiene una dependencia con otro proyecto, y esto incluye no sólo la dependencia de la tarea en sí, sino también la disponibilidad de los recursos por estar asignados a otra tarea de este u otro proyecto. El Plan de Proyecto se vuelca en alguna de las herramientas disponibles y durante el ciclo de vida del proyecto se va actualizando con los avances que se vayan logrando. De existir retrasos en las tareas, eventualmente puede derivar en una replanificación, esto es, posponer la fecha de finalización de un proyecto.

Finalizada la planificación, la primera etapa donde interviene la mayoría de los actores de un proyecto es la de Análisis, donde se identifican, relevan y documentan las necesidades de las áreas requirentes, que de alguna manera determinan los objetivos del proyecto. Según A Guide to the Project Management Body of Knowledge (2013) la definición de requerimientos “is the process of determining, documenting, and managing stakeholder needs and requirements to meet Project objectives”. Uno de los mayores desafíos de esta etapa es lograr un balance entre el alcance solicitado, y que debe atenderse a los objetivos originales del proyecto, y lograr una lista de requerimientos que sea completa de acuerdo con las necesidades de las áreas intervinientes. Dichos requerimientos deben estar identificados de manera tal que las áreas usuarias puedan entenderlos y así dar su conforme. Este es un tema importante ya que es usual encontrar requerimientos, escritos por el equipo de Sistemas, que son



demasiado técnicos para poder ser interpretados correctamente por las áreas usuarias.

La siguiente etapa es Diseño, en la que el equipo técnico traduce los requerimientos funcionales detectados durante el análisis en especificaciones técnicas, por ejemplo, qué cantidad de programas se utilizarán (nuevos y existentes), qué procesos y qué estructura de base de datos diagramar. Errores en esta etapa tendrán su consecuencia en la etapa de programación, ya que es más probable que el programador cometa errores cuando utilice un diseño técnico detallado con fallas técnicas.

Le sigue la etapa de Programación, donde el diseño técnico se escribe en un lenguaje que pueda ser interpretado por las computadoras. Una mala programación suele tener impacto en el proyecto como así también en futuras versiones, ya que suele ser más costoso su mantenimiento.

Finalizada la programación el proyecto continúa con la Prueba de Sistemas durante las cuales se constata que el sistema cumpla con los requisitos funcionales expresados durante el Análisis como así también se comprueba que lo construido sea técnicamente correcto, por ejemplo, la performance sea la esperada.

Le sigue la etapa de Prueba de Aceptación de Usuario, donde los usuarios corroboran que sus requerimientos y objetivos se hayan cumplido.

La etapa de Implementación en Producción implica instalar todo lo construido en el ambiente de Producción, que es el utilizado por los usuarios en la operación diaria.

El Soporte Post Producción, consiste en que tanto el equipo de sistemas como los usuarios controlen de cerca el normal funcionamiento durante un período a definir. Finalizada esta etapa el proyecto concluye y pasa a estar en la órbita de las Operaciones.

Sin tener un impacto en el sistema propiamente dicho, y desde el punto de vista de la metodología de proyectos, la última etapa es el Cierre del proyecto, donde



se toman las métricas propias del proyecto y se identifican Lecciones Aprendidas para ser aplicadas en futuros proyectos.



Capítulo 2: los aspectos constitutivos de un sistema

Aquí entenderemos los aspectos constitutivos de un sistema.

La planificación requiere determinadas etapas y elementos involucrados que tienen una dinámica propia.

La mayor parte del trabajo que realizan las empresas puede ser enmarcada ya sea en proyectos o bien operacional. Este último es el trabajo en curso cuyo objetivo es dar soporte al negocio y a los sistemas de la organización. Un proyecto es una tarea temporal, con un inicio y fin, que tiene como objetivo la creación de producto, servicio o resultado. Al terminar es Operaciones quien continúa ejecutando los nuevos procesos que surgieron del proyecto.

Un *Programa* es un conjunto de proyectos relacionados. Agrupando los proyectos bajo un programa, una organización puede coordinar la gestión de dichos proyectos. Según Mulcahy R. (2013) *“the program approach focuses on the interdependencies between the projects and may help achieve decreased risk, economies of scales and improved management”*.

Un *Portafolio* incluye un grupo de programas, proyectos individuales y trabajo operacional relacionado, que son priorizados e implementados para lograr un objetivo estratégico de negocio específico.

La *estructura de las organizaciones de Desarrollo* puede ser funcional, por proyecto o bien Matricial.

Funcional es la forma más común de organización, están agrupadas por áreas de especialización dentro de diferentes áreas funcionales (por ejemplo, Contaduría, Marketing, Manufactura).



En las estructuras por Proyecto usualmente toda la organización está organizada por proyectos, los miembros de la organización son asignados a proyectos y cuando el mismo finaliza no tienen un departamento donde desarrollar sus actividades, sino que estarán a la espera de un nuevo proyecto al que ser asignados. Según Meredith J. (2017) este tipo de organización “was created to tie projects more closely to the organization’s goals and strategy and to integrate and centralize management methods for the growing number of ongoing projects”.

Mientras que en la *Matricial* la organización trata de aprovechar las fortalezas de ambas estructuras mencionadas anteriormente. Los miembros reportan a dos jefes, al gerente de proyecto y al gerente funcional (por ejemplo, Gerente de Manufactura). Los miembros del equipo están asignados a proyectos además de su usual trabajo departamental.

Al realizar la planificación de un proyecto y durante la ejecución de este, existen una serie de variables que se deben tener en cuenta y evaluar cómo son afectadas al momento de tomar decisiones. Si bien hay diferencias entre los autores en cuanto a cuáles son, hay tres en las cuales hay mayor consenso: alcance, tiempo y costo. De hecho, Meredith J. et al. (2017) llaman a estas tres variables el “triángulo de hierro”. Otros autores, como Rita M. (2013) a las mencionadas, agregan otras cuatro variables: calidad, satisfacción del cliente, riesgo y recursos humanos.

Se dice que un proyecto se encuentra *replanificado* cuando su fecha de finalización se ve pospuesta.

Hemos enumerado y analizado todos los conceptos que nos muestran el funcionamiento y dinámica de los sistemas. A continuación, aplicaremos estas herramientas teóricas para analizar nuestro caso de estudio.



CUERPO EMPÍRICO

En este segmento veremos la metodología utilizada y el estudio del caso del Banco Macro.

Capítulo 3: Situación Actual y Metodología para abordar el caso Banco Macro

Actualmente existe un área que lleva adelante tanto la Gestión de la Demanda como la Gestión de los proyectos. El área se denomina Oficina para la Gestión de Proyectos, habitualmente conocida como PMO, por sus siglas en inglés Project Management Office.

El proceso de Demanda involucra la recepción, clasificación, priorización y planificación de las iniciativas de las distintas Gerencias del Banco.

Este proceso es anual y como primer paso cada Gerencia debe enviar a la PMO su lista de iniciativas, en el caso que la misma sea compartida con otras Gerencias, será la más afectada (en términos de beneficios) la Gerencia que enviará dicha iniciativa.

A continuación, la PMO clasifica las iniciativas de acuerdo con el solicitante, verifica que no haya iniciativas duplicadas y solicita detalles en aquellas donde considere que no tienen la suficiente información para continuar con el proceso de evaluación en el contexto de la Demanda.

Luego cada iniciativa se asocia con alguno de los objetivos estratégicos fijados por el Comité de Dirección del Banco y en conjunto con las distintas áreas de Sistemas se dimensiona cada iniciativa estableciendo tiempos globales para cada una.



A partir de un conjunto de variables: alineación con objetivos, esfuerzo asociado, beneficios esperados; la PMO prioriza las iniciativas de manera de determinar los proyectos que serán abordados a lo largo del año. Dicha propuesta de planificación de la demanda es llevada al Comité de Dirección quien convalida o bien hace sus comentarios a la planificación presentada.

Una vez acordada, dicha de demanda es la rectora para los proyectos del año.

Al ser anual, un problema de este enfoque es su carácter estático, lo cual hace que a lo largo del año se presenten nuevas iniciativas que alteran la demanda por fuera del marco metodológico.

Cuando llega el momento de comenzar un proyecto, el mismo es planificado por el líder de proyecto del área de Desarrollo de Sistemas. Dicho plan es armado en conjunto con el resto de los intervinientes en el proyecto, por ejemplo, otras áreas de Sistemas, áreas usuarias y proveedores.

Comenzado el proyecto, un responsable de la PMO semanalmente releva el avance del mismo, a la vez que identifica los riesgos y el plan de acción para la mitigación de estos.

Esta información se vuelca en una herramienta de la propia PMO, la que registra toda la historia relacionada a cada uno de los proyectos. Dicha información está acordada por los responsables de cada proyecto siendo la PMO el custodio de la veracidad de lo volcado. Por este motivo se tomó como base para el presente trabajo la información provista por esta herramienta.

Quincenalmente, y a partir de la herramienta, se elaboran informes donde se presenta a la Gerencia de Sistemas los avances de los proyectos; siendo los representantes de la mencionada gerencia quienes toman intervención en aquellos puntos que lo ameritan.

Se trabajó sobre la base de datos de la PMO (Project Management Office) de Banco Macro, siendo la población analizada los proyectos de Sistemas planificados entre enero 2016 y marzo 2018, en los que tuvo participación el área de Desarrollo de Sistemas dentro de Banco Macro.



Sobre el total de proyectos, se analizaron cuántos tuvieron desvíos de acuerdo con su planificación inicial, y se agruparon las causas de acuerdo con su naturaleza, teniendo en cuenta la cantidad de replanificaciones por proyecto.



Capítulo 4: Descripción y planificación original vs. situación real

Se tomó la totalidad de proyectos de la base de la Oficina de Proyectos en los que hubo participación de la Gerencia de Desarrollo. Los proyectos estuvieron vigentes entre enero 2016 y marzo 2018, entendiéndose por vigentes aquellos que tenían en curso alguna de sus etapas o, dicho de otra manera, que insumían horas-hombre de la mencionada Gerencia.

El Total Cartera de Proyectos Analizados fueron 603. No se incluyeron proyectos Cancelados ni Ingresados No Iniciados. Los primeros debido a que sólo 10 tuvieron replanificaciones, por lo que es baja su incidencia estadística. Los No Iniciados debido a que aún no pueden tener replanificaciones, ya que las mismas se registran sobre proyectos que ya hayan comenzado a transcurrir su ciclo de vida.

De los 603 proyectos analizados, 149 se implementaron en 2016, 195 se implementaron en 2017 y los restantes 259 se implementarán durante 2018 y 2019.

Luego se analizan los proyectos con replanificaciones, de los 603 proyectos, 271 proyectos, el 45%, sufrieron al menos una replanificación.

Si se mide la cantidad de replanificaciones que tuvieron cada uno de los 271 proyectos, se llega al promedio de 2,65 replanificaciones por proyecto.

Se observa que los proyectos, cuanto más grandes, mayor cantidad de replanificaciones tienen. Esto tiene su lógica en que los proyectos cuanto más grandes mayor complejidad, y por lo tanto mayor probabilidad de sufrir desvíos con respecto a la planificación original. En el siguiente cuadro se visualiza la cantidad de replanificaciones de acuerdo con el rango de horas estimadas por proyecto:



Replanificaciones promedio por tamaño del proyecto

Rango Horas por Proyecto	Cantidad de Replanificaciones	Cantidad de Proyectos	Replanificaciones Promedio
Hasta 200hs	146	67	2,4
200 y 400hs	226	87	2,6
400 y 1000hs	191	71	2,7
Mas de 1000hs	131	46	2,9
Total general	694	271	2,6

Tabla 1. Fuente: elaboración propia según herramienta de la PMO

Relación entre replanificaciones promedio y tamaño del proyecto

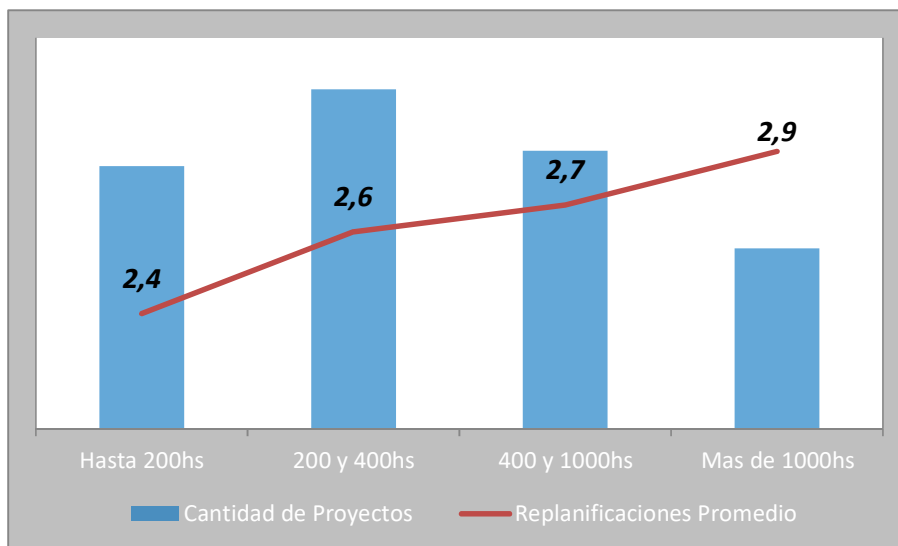


Gráfico 1. Fuente: elaboración propia según herramienta de la PMO



4.1 Identificación de los motivos de replanificación

Por cada replanificación se definen motivos. En el siguiente cuadro se muestra la cantidad de replanificaciones originada en cada uno de los motivos. Cabe aclarar que una replanificación puede tener uno o más motivos, por ello la cantidad de motivos de replanificaciones supera a la Cantidad de replanificaciones, según lo mostrado en el cuadro anterior.

Cuantificación de los motivos de replanificación

Motivo	Cantidad de Replanificaciones	% Part. Por motivo Replanificación	Cantidad de Proyectos Unicos	Cantidad de recurrencia por Motivo
Retrasos por parte del proveedor (entrega de desarrollos, enlaces, etc)	223	32,1%	133	1,68
Retrasos en la pruebas	139	20,0%	83	1,67
Retrasos por dependencia con otros proyectos	69	9,9%	53	1,30
Cambio de alcance	65	9,4%	57	1,14
Falta de recursos (técnicos, especialista, analistas funcionales, etc)	63	9,1%	48	1,31
Falta de disponibilidad del usuario	35	5,0%	31	1,13
Priorización de proyectos normativos	28	4,0%	21	1,33
Falta de definiciones / aprobaciones de entregables	27	3,9%	21	1,29
Demora en pasaje a producción	17	2,4%	15	1,13
Demoras en entrega de equipamiento	14	2,0%	12	1,17
Error de Planificación	8	1,2%	8	1,00
Retraso en firma de contrato	6	0,9%	6	1,00
Total general	694	100,0%	488	1,42

Tabla 2. Fuente: elaboración propia según herramienta de la PMO



Nivel de incidencia de los motivos de replanificación

Motivo	Cantidad de Proyectos (1)	Proyectos Unicos Afectados por Motivo (2)	% Proyectos Afectados
Retrasos por parte del proveedor (entrega de desarrollos, enlaces, etc)	271	133	49,1%
Retrasos en la pruebas	271	83	30,6%
Retrasos por dependencia con otros proyectos	102	53	52,0%
Cambio de alcance	271	57	21,0%
Falta de recursos (técnicos, especialista, analistas funcionales, etc)	271	48	17,7%
Falta de disponibilidad del usuario	193	31	16,1%
Priorización de proyectos normativos	271	21	7,7%
Falta de definiciones / aprobaciones de entregables	271	21	7,7%
Demora en pasaje a producción	271	15	5,5%
Demoras en entrega de equipamiento	30	12	40,0%
Error de Planificación	271	8	3,0%
Retraso en firma de contrato	111	6	5,4%

(1) Corresponde a la cantidad de proyectos que por su composición pueden ser afectados por el Motivo de replanificación

(2) Corresponde a la cantidad de proyectos que al menos una vez tuvieron una replanificación del motivo analizado

Tabla 3. Fuente: elaboración propia según herramienta de la PMO

De acuerdo con la Tabla 3, se observa que ocho de los doce motivos de replanificación aplican a la totalidad de los proyectos. A continuación, se describen cuál fue el criterio que se tomó para asociar los proyectos a aquellos motivos que no aplican a la totalidad.

Retrasos por dependencia con otros proyectos. Los identificadores de proyectos están compuestos por dos letras y tres números, las letras identifican la gerencia solicitante, por ejemplo, EM significa Banca Empresas o TE Gerencia de Tecnología, mientras que los números son consecutivos. Cuando un proyecto se abre en subetapas, definiendo una subetapa con una identidad tal que permita su puesta en Producción para ser utilizada por las áreas usuarias, se agrega un



secuencial. Por ejemplo, el proyecto EM210 tuvo 5 implementaciones por lo que se abrió en EM210.1 hasta el EM210.5. Para este indicador se cuantificaron los proyectos, como el EM210, que tienen subetapas, ya que una es dependiente de la otra.

Falta de disponibilidad de usuario. Se hizo un análisis uno a uno, identificando los proyectos de naturaleza técnica y aquellos donde no era necesaria la participación de un área usuaria para la toma de decisiones que habitualmente ocurre en la etapa de Análisis y Pruebas de Aceptación de Usuario.

Demoras en entrega de equipamiento. Se tomaron aquí aquellos proyectos donde la gerencia solicitante fuera Tecnología.

Retraso en firma del contrato. Dentro del universo de proveedores de los proyectos de sistemas, existe uno que es quien desarrolla y mantiene los sistemas *core* del banco. Dado que tiene participación en la mayoría de los proyectos, con este proveedor hay un contrato anual que incluye su participación en todos los proyectos que vayan ocurriendo a lo largo del año. Para este indicador entonces se tomaron aquellos proyectos donde participa otro proveedor.

Estos indicadores pueden ser muy útiles para medir el nivel de riesgo durante la planificación de un proyecto y poder prevenir y adelantarse a las posibles causas que los generen. Por ejemplo, si se identifica que el proyecto planificado depende de otros proyectos o que implica la entrega de equipamiento, se deberá poner especial atención en las acciones que mitiguen los riesgos que causan que se vean afectados el 52% y el 40% de los proyectos, respectivamente.



4.2 Motivos de replanificación y sus correspondientes propuestas de mejora

A continuación, se especifica para cada motivo de replanificación las propuestas de mejora que los comprenden.

a. Retrasos por parte del proveedor (entrega de desarrollos, enlaces, etc.)

El Banco Macro opera bajo la modalidad de la Tercerización de Desarrollo de Software, por lo que los proveedores participan en los proyectos de Sistemas en la etapa de Desarrollo, el core de negocio de estas empresas se basa en la productividad que genera la madurez y mejores prácticas del proceso de desarrollo. Dada esta elección de modalidad de trabajo, los atrasos que se generan tienen un impacto directo en la ejecución de los proyectos, los acuerdos de niveles de servicio (SLA) que se negocian entre las partes se transforman en estos casos como herramientas indispensables de gestionar este riesgo. También pueden participar otros proveedores, habitualmente relacionados a la arquitectura, como, por ejemplo, servidores y servicios de infraestructura.

Este motivo de replanificación es el de mayor ocurrencia en términos absolutos, con un 32,1% y el de mayor índice de recurrencia dentro de un proyecto con 1,68. La totalidad de los proyectos se pueden ver afectados por este motivo de replanificación y según el análisis afectó al 49,1% de los proyectos. Todo esto significa que dentro de la organización se deberá prestar mucha atención a las causas que traccionan este motivo y actuar sobre las mismas.

1. Oficina de Proyectos

Dentro de las funciones de la oficina de proyectos se encuentra la Planificación, y para que un proyecto sea planificado, con su respectiva confirmación de cronograma, deberá contar con la anuencia de los distintos participantes, incluyendo los proveedores. El desafío para la eficiencia de esta gestión y la mitigación del riesgo de atraso de los proveedores radica en un adecuado proceso de Planificación integral, que permita a los proveedores de desarrollo



aumentar sus capacidades de ejecución para acompañar el crecimiento de la demanda.

Otra de sus funciones es el Seguimiento y Control y será en esta instancia donde velará para que los proveedores cumplan con la planificación acordada.

b. Retrasos en las pruebas

Dentro de las fases de implementación de los sistemas de información se encuentra la planificación y ejecución de las pruebas, las mismas tienen como objetivo comprobar que el sistema, que ha superado previamente las pruebas unitarias de desarrollo, se comporta de acuerdo a lo esperado según las especificaciones. Es una de las fases donde los usuarios finales del sistema toman el primer contacto con el desarrollo de la solución esperada.

En el contexto del caso analizado sobre Banco Macro si bien es un motivo con una incidencia de recurrencia alta -1.67- (Tabla 2), afectó en el período de análisis al 30.6% de los proyectos, lo que representa menor proporción de los proyectos que otros motivos con incidencia similar.

I. Oficina de Proyectos

La adecuada metodología de gestión de proyectos que lleve la oficina implica la detección temprana de cualquier atraso en las tareas que conforman el camino crítico de un proyecto, entre ellas la fase de Pruebas, parte de la problemática que contiene el motivo de replanificación es no llevar un control adecuado de la evidencia que representa el nivel de avance de las tareas.

II. Visión Integral de los equipos de trabajo

En determinadas oportunidades el retraso se origina en que el equipo de trabajo no conoce la interacción entre los módulos y no prueba dichos casos, los que terminan apareciendo más adelante en el proceso, causando retrasos ya que implica volver a probar. Las deficiencias en el conocimiento funcional de los sistemas causan que los casos de prueba no contengan la casuística necesaria que permita que las pruebas abarquen la totalidad de los aspectos desarrollados.



c. Retrasos por dependencia con otros proyectos

Del proceso exploratorio se detectaron como principales problemáticas proyectos, donde si bien la vinculación y dependencia era conocida, la misma no se encontraba debidamente vinculada, ya sea por entregas mal planificadas o tareas no vinculadas. Los casos donde la dependencia no es conocida exponen, entre otros, desconocimiento de la arquitectura funcional de los sistemas.

Este motivo de replanificación representa el 9,9% de los motivos, sin embargo, no aplica al total de proyectos, sino a un subconjunto. Del análisis realizado, se muestra que afectó al 52% de los proyectos que podrían haberse afectado. Por este motivo, durante la planificación de un proyecto, si se identifica que el mismo tiene dependencia con otros, se deberá poner especial atención en los otros proyectos, para reducir las posibilidades de replanificación.

I. Gestión de la Demanda

Una de las funciones de la Gestión de la Demanda será realizar el Acuerdo de Proyecto, en el mismo se deberán definir los plazos y dependencias con otros proyectos, o bien prerequisites, para poder comenzar el mismo, para que el área de Gestión de la Demanda pueda cubrir este alcance, debe contar con el conocimiento claro de cómo están relacionados los diferentes elementos de la infraestructura, las aplicaciones y sus componentes.

II. Visión Integral de los equipos de trabajo

Cuando la dependencia se dé entre proyectos del mismo equipo, en el caso de esta tesis comenzaría por el equipo de Cash Management, podrán detectar en la génesis la dependencia y poder interactuar con la Oficina de Proyectos para presentar el conflicto y proponer acciones que lo mitiguen.

d. Cambio de alcance

Establecer el alcance permite poder determinar en forma clara y concreta cuáles son los objetivos que debe cumplir el proyecto, este alcance debe considerar objetivos que puedan ser medibles, específicos y factibles de ser realizados. La determinación de un alcance está afectada por el proceso de toma de decisiones



que realizan las partes interesadas al establecer los objetivos. Cuando hay una baja participación de los involucrados, no se determina al inicio del proyecto todas las partes interesadas o el proceso de toma de decisiones se ejecuta en forma incorrecta, por lo que se acrecentarán las posibilidades de replanificaciones por cambio de alcance.

Sobre el caso analizado este motivo impacta al 21% de los proyectos con una incidencia de recurrencia de 1,14 en promedio.

I. Gestión de la Demanda

La Propuesta de Solución generada por Gestión de la Demanda deberá contar con los objetivos que deberá cubrir el proyecto y dicha propuesta deberá estar aprobada por los Gerentes de Área, lo que reducirá las posibilidades de que el alcance sufra ampliaciones. Gestión de la Demanda tiene como uno de sus objetivos principales asegurar la participación de todas las partes interesadas desde el inicio en la determinación del alcance del proyecto.

II. Visión Integral de los equipos de trabajo

Para situaciones donde el cambio de alcance se da una vez cerrada la etapa de Análisis, que es cuando se debe acordar el alcance del proyecto, contar con una visión integral facilitará que se contemplen la mayor cantidad de aspectos requeridos por las áreas usuarias. Esto debido a que el equipo de trabajo cuenta con los suficientes conocimientos del Negocio de manera de alertar aspectos no contemplados en el Análisis.

III. Gestión de Cambios de Alcance

El hecho de contar con una metodología para el tratamiento de cambios de alcance forzará a los requirentes a reducir los pedidos de cambio, como así también a optimizar las solicitudes de cambio, haciendo que las mismas sean pensadas de una manera más integral, reduciendo las posibilidades de realizar varios cambios de menor impacto.

IV. Manejo de Actores



Cuando el cambio de alcance se origine en el tardío involucramiento de las áreas adecuadas, el Manejo de Actores reducirá considerablemente esta posibilidad.

e. Falta de recursos

Se considera recursos al conjunto de elementos que debidamente seleccionados y coordinados forman parte del logro en la ejecución de un proyecto. Dentro de los tipos de recursos existentes podemos nombrar:

- Recursos Humanos, implica aquel conjunto de personas que cuentan con las habilidades, experiencias, conocimientos y competencias específicas necesarias para la ejecución del proyecto.
- Recursos Financieros, se considera a los recursos de carácter económico y financiero que se requieren para la ejecución de un proyecto.
- Recursos Materiales, son los medios físicos que serán insumidos en la ejecución del proyecto.
- Recursos Tecnológicos, se considera al conjunto de conocimientos, técnicas, herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos.

Bajo la premisa fundamental que los recursos son limitados, una adecuada planificación y gestión de estos disminuye la probabilidad de replanificaciones por este motivo.

Sobre el caso analizado esta replanificación impacta al 17,7% de los proyectos con una incidencia de recurrencia de 1,31 en promedio.

I. Oficina de Proyectos

Durante las etapas de Inicio del proyecto y Planificación, la Oficina ratificará la disponibilidad de recursos que serán afectados al proyecto. De no contar con la disponibilidad deberá elevar el tema y eventualmente replanificar el proyecto sin comenzar el mismo.

II. Gestión de la Demanda



El Acuerdo de Proyecto generado por Gestión de la Demanda deberá contar con la aprobación de todos los actores afectados por el proyecto, lo que implicará que los mismos tendrán la disponibilidad de recursos de acuerdo con la planificación general acordada.

f. Falta de disponibilidad del usuario

Bajo este concepto se agrupan las partes interesadas e intervinientes en las distintas etapas del ciclo de vida de un proyecto, desde la definición de alcance y requerimientos, como así también en las tareas donde se requiera fuertemente su intervención, ejemplo Pruebas de Aceptación de Usuario (UAT).

Estos son considerados como Recursos Humanos del Proyecto, uno de los tipos de recursos descriptos anteriormente. La indisponibilidad de este que da origen a replanificaciones puede tener como algunas de las causas problemas en la planificación, cambio de prioridades y falta de una adecuada mitigación de riesgos.

Sobre el caso analizado, esta replanificación impacta al 16,1% de los proyectos con una incidencia de recurrencia de 1,13 en promedio.

I. Oficina de Proyectos

Ídem anterior.

II. Gestión de la Demanda

Ídem anterior.

III. Manejo de Actores

El Manejo de Actores reducirá la posibilidad de no contar con el usuario, cuando su falta de disponibilidad se deba a que se haya identificado tardíamente su necesidad de participación.

g. Priorización de proyectos normativos

Se clasifica bajo este concepto aquellos proyectos en los que por su naturaleza y alcance se deben implementar normativas definidas por Entes Reguladores.



Dada la especificación de normas respecto del alcance, tiempos establecidos y riesgo de incumplimiento con los Entes, estos proyectos se analizan y priorizan respecto de otros en función de estas variables.

Sobre el caso analizado esta replanificación impacta al 7,7% de los proyectos con una incidencia de recurrencia de 1,33 en promedio.

I. Gestión de la Demanda

En ocasiones ocurre que los proyectos normativos son priorizados por sobre los de Negocio, sin una evaluación integral de la urgencia del normativo o bien el grado de avance del proyecto de negocio afectado. Durante la evaluación del proyecto normativo, Gestión de la Demanda deberá realizar el análisis integral y lograr el acuerdo de todos los actores involucrados.

h. Falta de definiciones / aprobaciones de entregables

Se encuadran dentro de este motivo aquellas tareas que necesitan la elaboración de definiciones y aprobación de las mismas por parte de las personas que establecen los objetivos que forman parte del alcance del proyecto.

Dentro de los efectos no deseados causados por este motivo se encuentra la generación de nuevos alcances que se detectan en etapas avanzadas de la ejecución del proyecto.

Sobre el caso analizado esta replanificación impacta al 7,7% de los proyectos con una incidencia de recurrencia de 1,29 en promedio.

I. Oficina de Proyectos

A través del Seguimiento y Control, y su posterior Consolidación y *Reporting* del Portafolio, le permitirá a la Oficina de Proyectos realizar un escalamiento de manera que le dé visibilidad a las definiciones pendientes.

II. Visión Integral de los equipos de trabajo

Contar con un equipo que pueda ver el proyecto de una manera transversal a las distintas áreas afectadas facilitará las definiciones, ya que tendrá la capacidad



de plantear los pendientes desde un lugar donde las áreas usuarias entiendan más fácilmente lo que se espera de ellas.

III. Gestión de Cambios de Alcance

A veces las áreas usuarias no terminan de aprobar los documentos porque no se contemplaron sus requerimientos, suponen que con haberlo planteado verbalmente en alguna reunión es suficiente. La Gestión de Cambio de Alcance le dará un marco metodológico para reducir esta posibilidad.

IV. Manejo de Actores

En ocasiones la falta de definiciones se debe a que no participan las áreas adecuadas. En estos casos, el Manejo de Actores reducirá su probabilidad de ocurrencia.

i. Demora en pasaje a Producción

Dentro de los proyectos de cambio de software se considera Producción al ambiente donde los sistemas son puestos al alcance de los usuarios finales, por lo que el traspaso de los sistemas desde los ambientes pre productivos (desarrollo, pruebas de sistemas, preproducción – ambiente donde los usuarios hacen sus pruebas de aceptación) a productivos es considerada como una de las etapas finales del ciclo de vida de un proyecto. Principalmente, la indisponibilidad de ambientes y problemas inherentes a la planificación dan origen a este motivo de replanificación.

Sobre el caso analizado esta replanificación impacta al 5,5% de los proyectos con una incidencia de recurrencia de 1,13 en promedio.

I. Oficina de Proyectos

Mediante la Planificación y también a partir del Seguimiento y Control, los equipos que intervienen en un proyecto en forma puntual, como es el caso del Pasaje a Producción, estarán avisados de forma anticipada sobre su participación.



j. Demoras en entrega de equipamiento

Bajo este concepto se agrupan los Recursos Tecnológicos del Proyecto como, por ejemplo, la infraestructura necesaria para la implementación de un sistema. La indisponibilidad de este que da origen a replanificaciones puede tener como causa problemas en la planificación, atrasos en los procesos de aprobación y compra de equipamiento y falta de una adecuada mitigación de riesgos.

Sobre el caso analizado esta replanificación impacta al 40% de los proyectos con una incidencia de recurrencia de 1,17 en promedio.

l. Gestión de la Demanda

Una de las funciones de la Gestión de la Demanda será realizar el Acuerdo de Proyecto, en el mismo se deberán definir los plazos del proyecto y sus prerequisites, para poder comenzar el mismo. En proyectos que impliquen la compra de equipamiento, los sectores técnicos y Compras serán involucrados en esta etapa temprana.

k. Error de planificación

La planificación es la primera etapa de un proyecto y su principal producto es el Plan del Proyecto. Para poder armar dicho plan es necesario identificar las etapas y dentro de las mismas, las tareas que deberán realizarse; quiénes deberán participar en dichas tareas y quién será el responsable de su ejecución; debiendo definirse plazos para cada una. También se deben identificar las dependencias entre las tareas del mismo proyecto, como así también detectar si alguna tiene dependencia con otro proyecto, y esto incluye no sólo la dependencia de la tarea en sí, sino también la disponibilidad de los recursos por estar asignados a otra tarea de este u otro proyecto.

Un error de planificación ocurre cuando alguna de las tareas descriptas anteriormente no fue tomada correctamente en cuenta durante el armado del Plan de Proyecto. Por ejemplo, un error en la estimación del esfuerzo necesario para el Análisis hará que dicha etapa se retrase con respecto a lo planificado, debiendo evaluar el impacto que tenga en las etapas siguientes, aunque



habitualmente dicho retraso se traslada al resto de las etapas y por lo tanto a la fecha de finalización del proyecto.

Según los números de este estudio, este motivo de replanificación tiene baja incidencia, ya que se representa sólo el 1,2% de los motivos y tomando los proyectos sobre los que ocurrió la cifra es 3%.

I. Oficina de Proyectos

La Planificación es una de las etapas que será responsabilidad de la Oficina de Proyectos. El Plan de Proyecto lo deberá armar en conjunto con cada una de las áreas intervinientes, comprometiéndolos así a ser parte importante del proyecto.

II. Gestión de la Demanda

El Acuerdo de Proyecto generado por Gestión de la Demanda deberá contar con la aprobación de todos los actores afectados por el proyecto, lo que implicará que los mismos tendrán la disponibilidad de recursos de acuerdo con la planificación general acordada.

I. Retraso en la firma de contrato

Considerando el caso de estudio, que opera bajo la metodología de tercerización de desarrollo, como prerequisite para la ejecución de proyectos se encuentra el proceso de contratación de los proveedores que participarán en la etapa de desarrollo.

Para poder comenzar a participar en el proyecto, el proveedor debe contar con un contrato firmado por las autoridades de la organización, por lo que un retraso en la firma implicará un involucramiento tardío del proveedor lo que generalmente podrá causar retrasos según la planificación inicial.

Sobre el caso analizado esta replanificación impacta al 5,4% de los proyectos con una incidencia de recurrencia de 1 en promedio.

I. Gestión de la Demanda



Una de las funciones de la Gestión de la Demanda será realizar el Acuerdo de Proyecto, en el mismo se deberán definir los plazos del proyecto y sus prerequisites, para poder comenzar el mismo. En proyectos que impliquen la compra de equipamiento, los sectores técnicos y Compras serán involucrados en esta etapa temprana.



Capítulo 5: Iniciativas para mitigar la replanificación

A continuación, se detallan cinco iniciativas para mitigar los motivos de replanificación de los proyectos. La relación entre la propuesta y el riesgo es lo expresado anteriormente.

5.1 Implementación de un modelo para Gestión de la Demanda

El Área de Gestión de la Demanda deberá brindar una respuesta eficaz y eficiente a la demanda de nuevas iniciativas para lograr la Estrategia del Negocio, optimizando el uso de los recursos de IT.

Deberá disponer de un único canal para la recepción y registro de las distintas iniciativas solicitadas a la Gerencia de Sistemas y Organización por las distintas áreas usuarias.

Inicia con la identificación de necesidades cuya solución implica una transformación de procesos y sistemas, su evaluación, priorización, categorización y planificación de las tareas a ser ejecutadas.

Objetivos

Integrar la totalidad de la demanda expresada en términos uniformes de comprensión.

Asegurar la aplicación de criterios homogéneos y transparentes de decisión para aprobar y priorizar las iniciativas de cambio.



Custodiar la utilización de los recursos económicos de manera consistente con las necesidades del negocio.

Preservar la calidad de las soluciones provistas a las áreas usuarias.

Asegurar un diseño de la solución global alineada a la Estrategia, Modelos y Arquitectura.

Custodiar el cumplimiento de los plazos de entrega.

Asegurar la participación de los Referentes de Negocio, en las etapas definidas en el proceso.

Generar y gestionar una puerta de entrada única para canalizar todas las necesidades transformacionales (funcionales y de sistemas), analizarlas, priorizarlas y programarlas sobre la base de criterios objetivos, asegurando conformidad y alineación con la estrategia, modelos, arquitectura y objetivos determinados por el negocio.

Deberá tener Referentes Integrales que trabajen en conjunto con Referentes del Negocio interpretando y/o proponiendo proactivamente enfoques de solución y abordaje a las necesidades.

Posibilitar la generación de una visión integral de todas las necesidades requeridas a Procesos y Sistemas de manera coordinada y en sus distintas dimensiones (pasadas, presentes y futuras, estratégicas, tácticas, correctivas), de manera que puedan tomarse mejores decisiones de acción transformacional.

Minimizar discrecionalidades, considerando objetivamente relación Costo – Beneficio.

Evaluar nuevas tendencias y soluciones innovadoras.

Optimizar la gestión de capacidades y presupuestos.

Generar transparencia en la información de cara a Áreas de Negocio.



A través de un Modelo de Funcionamiento, Información y Gestión unificado que integre proyectos y requerimientos y la gestión de capacidades.

Generar espacios continuos de análisis, evaluación y priorización de necesidades alineados con el Planeamiento Estratégico y el Presupuesto.

Interactuar con Referentes de Procesos y Sistemas para la Gestión de Asignación y Utilización de la Capacidad de ambos servicios y con la Gestión de Proyectos para evaluar los resultados y capacidades realmente utilizadas.

Clasificación de iniciativas

Se clasificarán de acuerdo con su tipo de necesidad, de acuerdo a la siguiente descripción:

Transformación Estratégica: Surgen como necesidad de dar soporte a procesos de transformación y de crecimiento sustentable, cambios en los modelos comerciales, operacionales y de soporte al Negocio y cambios tecnológicos estructurales, alineados a los lineamientos y objetivos definidos por el Banco en sus ejercicios de Planeamiento Estratégico.

Constituyen Programas y Proyectos, generalmente de envergadura, considerando que los mismos persiguen como fin generar Ventajas Competitivas para la empresa.

Requieren aprobación del Comité de Dirección (Priorización). Pueden aplicarse además de criterios objetivos como casos de negocio, criterios discrecionales de la Gerencia General o del Comité de Dirección para su aprobación.

Es clave que la Gerencia General y Alta Gerencia involucrada estén actualizados de su estado.

Transformación Táctica: Constituyen iniciativas que no están contempladas dentro de los Programas y Proyectos Estratégicos pero que son necesarias para cumplir con necesidades importantes de carácter táctico. Contempla Programas



y Proyectos, generalmente de dimensión grande o mediana (en términos de dedicación + inversión).

Las mismas pueden implicar mejoras de funcionamiento de procesos de negocio o de soporte, como así también cambios a la gestión de activos e infraestructura de hardware de IT (servidores, redes, almacenamiento, PCs, etc.) y el mantenimiento y soporte a las aplicaciones de software.

Requieren aprobación de las Gerencias de Área, previo análisis de alineación y factibilidad.

Es clave que las Gerencias de Área (Negocio) impactadas estén actualizados de su estado.

Cambio evolutivo: Se refiere a los esfuerzos orientados a la captación, entendimiento y atención de los requerimientos de cambio menores solicitados por el Negocio, a partir de ejercicios de Mejora Continua de las distintas Áreas y Dueños de Procesos con el propósito de evolucionar los modelos Comerciales, de Operación y de Soporte. También contempla las iniciativas planteadas a partir del análisis de incidencias (Resolución de Problemas).

Requieren aprobación de las Gerencias de Área, previo análisis de alineación, factibilidad e integración con otras iniciativas en curso o planificadas.

Acciones correctivas: Se refiere a los esfuerzos orientados a la captación, entendimiento y posterior resolución de Incidentes, con el fin de asegurar la continuidad operativa, tanto a nivel de procesos, tecnología, aplicaciones y seguridad.

Son servicios que tienen un tiempo de resolución medido en horas y se canalizan y monitorean a través de “tickets” a resolver por Mesa de Ayuda (Nivel 1) y Niveles Especialistas de Resolución (Niveles 2 y 3).

Su importancia trasciende dado que se requiere reservar capacidad de las torres funcionales y de desarrollo para atender esta demanda, canalizada generalmente por la Mesa de Ayuda.



Actividades y Roles

Se detalla a continuación el proceso general de Gestión de la Demanda ante una necesidad identificada, el mismo posee variantes dependiendo de la clasificación de la necesidad. Los principales cambios se darán en:

- El solicitante/origen de la Necesidad
- El nivel de aprobación – Ej. Comité de Dirección / Comité de Demanda
- Nivel de análisis cuantitativo – Orden de Magnitud de Beneficio - Esfuerzo / caso de negocio
- Detalle de la solución propuesta

1. Identificación Y Especificación De La Necesidad

Objetivo

Especificación inicial de la Necesidad para dar inicio al proceso. Alineamiento preliminar de la necesidad con la estrategia de negocio y modelos de negocio.

Actividades

Identificación de las necesidades por parte de Referentes de Áreas de Negocio y evaluación de alineación con el Contexto.

Gestión de la Demanda brinda asesoramiento en:

- La definición del alcance y objetivos de la necesidad
- La evaluación inicial de alineación al contexto (Estrategia, Modelos y Arquitectura)
- La verificación de existencia o no de una iniciativa que la contemple o el planteo de integración a una iniciativa afín.



Aprobación por Responsable Gerencial y formalización de la “Solicitud de Necesidad Preliminar” detallando los aspectos y análisis antes mencionados.

Entradas

- Necesidad identificada
- Estrategia de Negocio
- Modelos de Negocio definidos
- Arquitectura empresarial
- Iniciativas (en curso, planificadas y descartadas)

Salidas

Solicitud de Necesidad Preliminar consensuada entre el Usuario (Referente Área de Negocio) y GD y avalada por la Gerencia/s de Negocio correspondientes

Consideraciones

De acuerdo con la clasificación de la necesidad serán distintos los requisitos.

Para iniciativas Estratégicas el sponsor requerido: Gerencias de Área. Se plantea principalmente como resultado del Ejercicio de Reflexión Estratégica Anual o de las revisiones Trimestrales.

La participación de Gestión de la Demanda acompañará desde el comienzo de la iniciativa

Para iniciativas Tácticas los sponsors podrán ser: Gerencias de Área y Gerencias Departamentales / Gerencias de Procesos / Sistemas.

El ingreso de la solicitud se realizará mediante un Referente de Cambio con aprobación de Gerencia de Área.



La participación de Gestión de la Demanda acompañará desde el comienzo de la iniciativa.

Para Cambios Evolutivos el sponsor será a nivel Gerencia Departamental.

El ingreso de la solicitud se realizará a través de un Referente de Cambio con aprobación de Gerencia Departamental.

2. Generación de Solicitud

Objetivo

Generación de la Solicitud de Necesidad Definitiva, asignación de equipo de profundización y evaluación y determinación de etapas y plazos de aprobación.

Actividades

Recepción y análisis de la “Solicitud de Necesidad Preliminar”.

Formalización de la “Solicitud de Necesidad a Evaluar.”

Identificación y asignación de referentes de las áreas de Procesos y Sistemas que van a participar de la etapa de evaluación.

Establecimiento de Instancias y tiempos de Evaluación y Aprobación de la Necesidad

Entradas

- Solicitud de Necesidad Preliminar

Salidas

- Solicitud de Necesidad a Evaluar



- Referentes de áreas de Procesos y Sistemas identificados
- Etapas y plazos comprometidos de aprobación

Consideraciones

Para necesidades Estratégicas y Tácticas el responsable será Gestión de la Demanda con soporte de Procesos y Sistemas.

Para Cambios Evolutivos la responsabilidad será de los Analistas de Gestión de la Demanda.

La presentación será realizada por el Referente de Negocio con aval del Gerente Departamental y con soporte de Procesos y Sistemas.

3. Evaluación / Cuestionamiento

Objetivo

Evaluación de necesidades, definición de solución base, estimación general de beneficios y esfuerzos, tipificación y priorización.

Actividades

Evaluación y profundización de la “Solicitud de Necesidad” analizando viabilidad técnico-funcional, considerando el resto de las iniciativas del portafolio (para facilitar las sinergias) en conjunto con referentes de Procesos y Sistemas asignados.

Estimación preliminar de la magnitud de esfuerzo y tipificación de acuerdo con lo establecido en la tabla de dimensión de la iniciativa (tipo de iniciativa)

Priorización (según el modelo de priorización a aplicar – Beneficio vs Complejidad/Riesgo)



Verificación preliminar de disponibilidad presupuestaria. El análisis detallado del presupuesto para el requerimiento se realizará una vez recibida la Propuesta de Solución.

Aprobación o Rechazo de la Necesidad

Entradas

- Solicitud de la Necesidad a Evaluar
- Iniciativas (en curso, planificadas y descartadas)
- Presupuesto

Salidas

- Necesidad Analizada (estimada, tipificada y priorizada)

Consideraciones

Para necesidades Estratégicas los entregables serán el Caso de Negocio y la Especificación del Alcance.

El Comité de Dirección puede disponer discrecionalmente la no realización del análisis cuantitativo o la sola estimación de un Esquema de Beneficio – Costo / Esfuerzo.

Para iniciativas Tácticas los entregables serán el Caso de Negocio o Esquema de Beneficio. O bien Costo / Esfuerzo (según el caso) y la Especificación del Alcance

El Comité de Dirección puede disponer discrecionalmente la no realización de ningún análisis cuantitativo

Para iniciativas del tipo de Cambios Evolutivos los entregables serán el Impacto en el Negocio (Tipo y Monto del Impacto) junto con la Especificación del Alcance.



Deberá ser realizado por el Usuario, Procesos y Sistemas. Gestión de la Demanda realizará un Control de Calidad la que será un prerequisite para continuar con la siguiente actividad.

En el caso de iniciativas Estratégicas o Tácticas de envergadura, donde se requiera una instancia inicial de definición o testeo de la solución a desarrollar, se podrá definir la realización de un Anteproyecto. El mismo será gestionado en la instancia de Gestión de la Demanda y de Gestión de Proyectos como un proyecto, considerando que precede a la fase principal del mismo.

4. Propuesta de Solución

Objetivo

Elaboración de la Propuesta de Solución técnico-funcional

Actividades

Elaboración de la “Propuesta de Solución” técnico-funcional y convalidación con el referente del Área requirente. Gestión de la Demanda brinda soporte y coordinación de ejecución.

La propuesta incluye magnitud de esfuerzo (horas, costos, etc.) detallada, cronograma de hitos, entregables y propuesta de diseño de la solución definitiva.

El nivel de detalle y profundización dependerá de la tipología de la iniciativa (en proyectos estratégicos requerirá una elaboración más profunda de los beneficios y repagos).

Entradas

- Necesidad Analizada



Salidas

- Propuesta de Solución

Consideraciones

Independientemente del tipo de necesidad la solución se construirá con la colaboración de Sistemas, Procesos y las Áreas de Arquitectura correspondientes.

5. Acuerdo de Proyecto

Objetivo

Alcanzar el acuerdo para el inicio del proyecto

Actividades

Obtención de la conformidad de la solución por parte de todos los aprobadores requeridos.

Aprobación del Proyecto por Comité de Dirección para dar inicio al mismo (en caso de ser requerido según dimensión de este).

Entradas

- Propuesta de Solución

Salidas

- Propuesta de Solución Aprobada



Consideraciones

Para necesidades Estratégicas se requerirá aprobación del Comité de Dirección.

Para necesidades Tácticas se requerirá aprobación del Comité de Demanda con revisión Mensual. Ante conflictos se eleva al Comité de Dirección y gestiona con la Gerencia de Negocio correspondiente.

Se comunica trimestralmente una síntesis de aprobaciones y estado de ejecución al Comité de Dirección.

Para necesidades de Cambio Evolutivo se requerirá aprobación del Comité de Demanda con revisión Mensual.

Estados de las Iniciativas

Independientemente de su tamaño, las iniciativas pasarán por los siguientes estados:

- a. Identificada / Pre-análisis
- b. Ingresada
- c. En evaluación (suponiendo que la misma se demore, puede pasar a un subestado Solicitud de Información)
- d. En estimación
- e. En planificación
- f. En curso (en caso de que durante su ejecución se abandone la misma, el estado pasará a ser Suspendida)
- g. En caso de que no se decida encarar la iniciativa, la misma podrá estar en Cancelada (no se realizará nunca) o bien En *Backlog* (por el momento no se ejecutará, pero posiblemente lo sea en el futuro)

Calendarización de eventos de iniciativas



Se podrán realizar las siguientes acciones con el Comité de Dirección a lo largo del año:

Previo a la realización de Presupuesto del próximo año se realiza un ejercicio de “Reflexión Estratégica” que convalidará o modificará los lineamientos y objetivos estratégicos del Banco, su impacto sobre las principales iniciativas en curso o planificadas y la incorporación de nuevas iniciativas.

Trimestralmente se realizará con el Comité de Dirección una “Revisión” del Plan de Programas y Proyectos, el seguimiento de avances, resultados, y capacidades comprometidas, la validación y priorización de nuevas iniciativas (proyectos no previstos) a incorporar o repriorización de las planificadas (lanzadas o no).

Mensualmente, el Comité de Demanda realizará las aprobaciones de Requerimientos Ingresados en el periodo y validación de las replanificaciones; monitoreará las capacidades presupuesto, tiempo y recursos; arbitrará la aprobación y calendarización entre iniciativas en conflicto.

Pueden coordinarse reuniones con el Comité de Dirección “ad hoc” para analizar situaciones especiales de relevancia entre reuniones trimestrales

Métricas para Gestión de la Demanda

Se proponen los siguientes indicadores para la evaluación de Gestión de la Demanda:

- Volumen de necesidades gestionadas (por tipología)
- Porcentaje de Niveles de Acuerdo de Servicios cumplidos (iniciativas analizadas dentro del tiempo comprometido)
- Nivel de Satisfacción del Usuario (Distintas audiencias)
 - Usuarios
 - Procesos y Sistemas
 - Dirección



- Porcentaje de desvío Real de Proyectos respecto de estimaciones iniciales de Demanda (alcance, tiempos y presupuesto)
- Resultados Reales de la Solución versus Estimaciones durante Ciclo de Demanda
- Productividad de Gestión de la Demanda, Presentismo y Clima
- Volumen de iniciativas ingresadas en Backlog y diferenciación según estado (por área de Negocio y por Aplicativo).
- Volumen de Iniciativas por detalle (ingresadas/cerradas/acumuladas).
- Escala sobre el cumplimiento de las iniciativas.
- Replanificaciones y motivos



5.2 Implementación de una Oficina para la Gestión de Proyectos

El área de Gestión de Proyectos deberá dar soporte a la Gestión de Proyectos del Banco, a través de la administración de Portafolios orientados a cumplir con la Estrategia de la organización. Brindando metodologías y prácticas que aseguren la ejecución y finalización de los proyectos con el mayor grado de cumplimiento de los objetivos y entregables planificados, manteniendo una visión integral de todos los participantes y frentes del proyecto.

Deberá contemplar todos los requerimientos de Procesos y Sistemas solicitados desde las áreas usuarias.

Objetivos

Administrar Portafolios de proyectos que se alineen a la estrategia de la organización, para optimizar los resultados y el uso de recursos.

Proveer de Gerentes de Proyecto que puedan complementar y apoyar la gestión de los Líderes de Proyectos.

Facilitar el uso de metodologías, mejores prácticas, herramientas e indicadores de gestión, por cada tipo proyecto, dependiendo de su alcance.

Complementar al área de Gestión de Información en la selección de indicadores de portafolio y de proyectos, y en la definición de metodologías.

Realizar informes y reportes de portafolios y proyectos en forma objetiva para presentar en los distintos Comités.

Brindar soporte a la Gestión de Demanda en la evaluación y priorización de portafolios y proyectos.



1. Categorización del Proyecto

Objetivo

Encuadrar el proyecto dentro de una categoría, a través de elementos objetivos, a fin de aplicar durante el proceso el tratamiento definido.

Actividades

Evaluar documentación de la iniciativa, priorización y categorización preliminar.

Pasar el proyecto por Matriz refinada de Proyectos y Categorizar

Salidas

- Matriz de Priorización
- Proyecto Categorizado

Metodología

Participarán el Gerente de Proyecto del negocio y el coordinador de Gestión de Proyectos, a través de reuniones operativas entre Gestión de la Demanda y Gestión de Proyectos.

La Matriz de Categorización de proyectos deberá contar con los siguientes ítems, debiendo definir una cuantificación y ponderación a cada uno:

- Esfuerzo, que deberá a su vez contemplar las siguientes variables:
 - Cantidad de horas hombre
 - Experiencia en este tipo de proyectos del área que lo lidera
 - Cantidad de proveedores que participan en el proyecto
 - Cantidad de módulos intervinientes



- Nivel de Riesgo para la organización
- Duración del proyecto
- Impacto del proyecto en el Negocio
- Costo total estimado del proyecto
- Nivel de cambios requeridos en los procesos

2. Ingreso al Portafolio

Objetivo

Formalizar el proyecto al ingresarlo al Portafolio y poder así darle un seguimiento.

Actividades

Confirmación camino Metodológico.

Conformación del Comité del proyecto

Asignación de Gerente de Proyecto

Salidas

- Conjunto de documentos de la metodología de Gestión de Proyectos de acuerdo con el tipo de Proyecto definido

Metodología

El Coordinador de Gestión de Proyectos y el Gerente de Proyecto del Frente de Negocio, a través de reuniones operativas

3. Consolidación y Reporting del Portafolio



Objetivo

Poder reunir los elementos de manera periódica que ayuden a hacer un seguimiento del proyecto dentro del portafolio al que pertenece.

Actividades

Asegurar que la composición del Portafolio en Programas y Proyectos sea la óptima en términos con la estrategia.

Generar y ejecutar indicadores de Gestión de Portafolio.

Realizar informes a Comités de Alta Gerencia.

Salidas

- Tablero del Portafolio de Proyectos

Metodología

El Coordinador de Gestión de Proyectos y el Gerente de Proyecto del Frente de Negocio, generando un Informe del Portafolio de Proyectos

4. Comienzo del Proyecto

Objetivo

Dar a conocer a los participantes del proyecto el inicio de este.

Actividades



Asignar el equipo de trabajo: Usuarios, referentes, equipo funcional, equipo de desarrollo, tecnología, equipo de pruebas.

Contratar recursos externos.

Salidas

- Equipo de proyecto confirmado
- Lanzamiento del proyecto

Metodología

Se realizará una reunión de lanzamiento del proyecto en la cual deberán haber trabajado conjuntamente el Líder del proyecto, el Usuario Referente de Negocio, el Referente de Procesos y el Gerente de Proyecto del frente de Negocio.

5. Planificación

Objetivo

Determinar las actividades, responsables, participantes, duración y dependencias del proyecto.

Actividades

Analizar procesos, datos, arquitectura.

Realizar planificación Detallada.

Estimar actividades.

Armar el Plan del Proyecto.

Consolidar Planes por áreas de conocimiento.



Salidas

- Plan de Gestión de Proyecto
- Cronograma del Proyecto
- Enunciado de Alcances

Metodología

Se deberán realizar reuniones de trabajo entre el Líder del proyecto, el Usuario Referente de Negocio, el Referente de Procesos y el Gerente de Proyecto del frente de Negocio.

6. Ejecución

Objetivo

Llevar a cabo las tareas definidas a fin de llegar a los objetivos propuestos por el proyecto.

Actividades

Ejecutar actividades planificadas

Monitorear riesgos

Integrar las ejecuciones

Asegurar la calidad de las pruebas

Salidas



- Agendas y Minutas de Reuniones de Gestión de Proyectos
- Informe de monitoreo de Riesgos
- Informe de Seguimientos

Metodología

Se deberán realizar reuniones internas de trabajo entre el Líder del proyecto, el Usuario Referente de Negocio, los equipos técnicos y funcionales, el Referente de Procesos y el Gerente de Proyecto del frente de Negocio.

7. Seguimiento y Control

Objetivo

Identificar a tiempo los desvíos, determinando y aplicando las acciones correctivas necesarias.

Actividades

Ejecutar Pruebas/Pilotos/Modelos conceptuales.

Solucionar los errores.

Evaluar Mejoras a implementar en próximas versiones.

Gestionar solicitudes de cambio.

Ajustar Planificación.

Realizar Informes de avance.

Salidas



- Informe de Seguimiento
- Control de Solicitudes de Cambio

Metodología

Se deberán realizar mensualmente reuniones de Comité de Proyecto y bimestralmente reuniones del Comité de Alta Dirección. Los intervinientes serán Líder del proyecto, el Usuario Referente de Negocio, el Referente de Procesos y el Gerente de Proyecto del frente de Negocio; de ser necesario deberá participar el líder de Gestión de Demanda.

8. Cierre del Proyecto

Objetivo

Dar una finalización al proyecto, identificando lo aprendido a fin de aplicarlo a futuros proyectos.

Actividades

Hacer cierre documentos de proyecto.

Publicar procesos actualizados.

Liberar recursos.

Cerrar informe final.

Cerrar informe de performance.

Documentar Lecciones Aprendidas.

Cerrar documentación repositorio.



Salidas

- Lecciones aprendidas
- Acta aceptación proyecto
- Informe Métricas del Proyecto
- *Checklist* Cierre

Metodología

Los intervinientes serán Líder del proyecto, el Usuario Referente de Negocio, el Referente de Procesos y el Gerente de Proyecto del frente de Negocio realizarán una reunión de cierre de proyecto donde revisarán la documentación recolectada.

Métricas para Gestión de Proyectos

Se proponen los siguientes indicadores para la evaluación de Gestión de Proyectos:

Gestión del Portafolio

- Composición Portafolio
- Demanda interna en número de días/hombre
- Presupuesto por objetivos de proyectos
- Presupuesto por procesos

Programas

- Aporte a la gestión de proyectos
- Calidad de la información de gestión
- Cumplimiento Programa de Calidad
- Cumplimiento Objetivos de Difusión, Capacitación en Metodologías y Mejores Prácticas



Proyectos

- Calidad de planificación de proyectos (costos, recursos, tiempo)
- Satisfacción del Usuario
- CPI (*cost performance index*)
- SPI (*Schedule performance index*)
- Cumplimiento de Estándares de Calidad
- Cumplimiento del Plan Maestro
- Cumplimiento de servicios especificados en el SLA
- Reporte de horas trabajadas
- Cantidad de Replanificaciones
- Cumplimiento de Hitos por proyecto

Servicios

- Satisfacción del Usuario
- Proyectos por Gerente de Proyecto y Líder
- Duración estándar de proyectos/ Fases
- Cantidad de Riesgos/acciones de mitigación
- Ratio de calidad de Proyectos (Saneamiento)



5.3 Visión Integral de los equipos de trabajo

El área de Desarrollo de Sistemas está organizada a partir de los módulos con que cuenta el Banco, esto es, a partir de la funcionalidad cubierta por el sistema. Así, podríamos enumerar módulos de Pasivas (cajas de ahorro, cuentas corrientes, plazo fijo), Activas (préstamos, garantías), Pagos de Sueldos (además del pago de sueldo, el débito de los productos asociados), Recaudaciones (pago de servicios, cobranzas), canales digitales (*mobile*, Internet, centro de atención telefónica, Terminales de Autoservicio), etc.

Cada módulo tiene un equipo de trabajo designado, compuesto por un líder y analistas, la cantidad es dependiente del tamaño del módulo: cuanto más grande sea el módulo mayor cantidad de analistas tendrá; el líder es siempre uno por módulo, lo que cambia es el porcentaje de dedicación del líder al módulo. Un analista está asignado a sólo un módulo, lo que a veces trae aparejado desbalanceo en la carga de trabajo. Además, es muy difícil que un analista cambie de un módulo a otro, lo que en algunos casos genera un desgaste por aburrimiento, y en otros casos deja al analista en una zona de confort, lo que impide sacar de cada profesional lo mejor de sí.

Esta forma de organización de equipos centra el foco del trabajo diario en el módulo, sus funciones y su problemática a partir de los requerimientos identificados por el usuario principal del módulo en cuestión. La fortaleza de este modelo centrado en el módulo es la alta especialización de los actores que intervienen (principalmente usuarios y recursos de sistemas).

Este modelo presenta las mayores ventajas en entornos donde los proyectos suelen afectar a sólo un módulo.

En organizaciones grandes, la mayoría de los proyectos son transversales a más de un módulo, donde además hay una relación entre tamaño del proyecto y



cantidad de módulos involucrados, lo que lógicamente tiene un correlato con la complejidad del proyecto.

Cuando el modelo se aplica en organizaciones donde la mayoría de los proyectos son transversales a más de un módulo, suelen presentarse las siguientes desventajas:

- Cada actor tiende a priorizar sus propios intereses por sobre los del proyecto, lo que puede llevar a decisiones que no sean las mejores para la organización. Por ejemplo, ante dos formas de encarar una solución, se puede decidir por la que tenga menor impacto en un módulo, cuando en realidad lo que debería hacerse es tomar la decisión en base a la que tenga mayor cantidad de ventajas para la organización en su conjunto.
- Un equipo puede desatender las tareas del proyecto si el principal usuario del módulo priorizara sus propios requerimientos.
- Falta de una visión integral del proyecto, pasando a ser la suma de las visiones parcializadas que cada equipo tiene, lo que puede hacer perder el foco sobre los objetivos generales del proyecto.

Se hizo el siguiente análisis para realizar una propuesta para Banco Macro en modalidad piloto, esto es, comenzar por un único sector de manera de transitar la experiencia de manera acotada, poniendo foco en dicho grupo a fin de corregir acciones durante el transcurso del piloto, y al final hacer una evaluación que permita concluir si la experiencia fue exitosa o no. En caso de serlo, se podrá llevar a otros grupos para que eventualmente sea el modelo a aplicar a toda la Gerencia de Desarrollo de Sistemas.

La manera es instrumentar cambios en la estructura que generen matrices organizacionales mixtas, esto es, que algunos miembros continúen su especialización en módulos mientras que otros lo hagan por proyecto.



La propuesta se realiza sobre los módulos de sistemas que dan soporte a los proyectos del programa Cash Management, esto es, proyectos de Banca Empresas relacionados al manejo transaccional de sus operaciones bancarias, habitualmente todo lo relacionado con cobros y pagos.

Para esto, se tomaron todos los proyectos de Cash Management que se encuentran planificados, independientemente de su estado, por lo que podemos tomar proyectos que están iniciados y los que aún no.

Por cada proyecto se analizó los módulos intervinientes y el grado de involucramiento en el mismo, ya que dependiendo de la naturaleza del proyecto hay módulos que deberán destinar más horas-hombre que otros.

Luego se sumó por cada módulo la cantidad total de horas que debían destinarse a proyectos de Cash Management, siendo el siguiente el resultado:



Cantidad de horas-hombre por Módulo Aplicativo de proyectos de Cash Management

Módulo	Horas - Hombre	Participación
Recaudaciones	2.870	25,4%
Descuento y Custodia de Cheques	1.840	16,3%
Pago a Proveedores	1.120	9,9%
Captura de Cheques	1.030	9,1%
Plan Sueldo	950	8,4%
Caja	850	7,5%
Banca Internet	640	5,7%
Transferencias Interbanking	570	5,0%
Transferencias Banco Macro y Camara	535	4,7%
Pasivas	500	4,4%
Tratamiento de Camara de Cheques	400	3,5%
Total	11.305	

Tabla 4. Fuente: elaboración propia según herramienta de la PMO

Según la matriz anterior los siguientes fueron los módulos que se definieron para integrar el grupo de Cash Management:

- Recaudaciones
- Descuento y Custodia de Cheques
- Pago a Proveedores
- Captura de Cheques
- Plan Sueldo
- Transferencias *Interbanking*
- Transferencias Banco Macro y Cámara
- Tratamiento de Cámara de Cheques



El módulo Banca Internet, no se considerará dentro del grupo de Cash Management ya que es un módulo estrictamente de Presentación, es decir, muestra información a los clientes, a través de Internet, a partir de la información brindada por los módulos de Soporte, que son los mencionados anteriormente. Por ejemplo, a través de Internet, una empresa puede enviar y autorizar un archivo para el Pago de Sueldos, consultando luego el resultado (qué acreditaciones se realizaron, cuáles no y su correspondiente motivo de rechazo). El procesamiento del pago de sueldos lo realiza el módulo Pago de Sueldos, haciéndolo independientemente del canal que lo envíe (Internet o Sucursales).

Lo mismo ocurre con el módulo Caja, que es un módulo transversal a varios programas, ya que se trata del sistema utilizado en las sucursales por los cajeros para realizar las operaciones.

El módulo Pasivas es el que realiza la administración de las cuentas corrientes y también es un módulo transversal a otros programas, ya que para las empresas (por cuentas corrientes) e individuos (por cajas de ahorros) todos los movimientos monetarios se terminan concretando en dichas cuentas.

Por lo tanto, la estructura de Cash Management estará integrada por los módulos que mayor intervención tienen en dicho programa, excluyendo aquellos módulos que por su naturaleza sean transversales a varios programas.

La organización del equipo estará compuesta por distintos perfiles:

Líder de equipo: es quien gestiona los recursos de especialistas de un módulo, siendo habitualmente quien más conoce de dicho módulo, aunque no necesariamente deba darse en todos los casos. Tiene a su cargo los Especialistas.

Especialista: es una persona de perfil analista, está asignada a un módulo y conoce en detalle su comportamiento. Depende del líder de equipo

Analista de proyectos de Cash Management: estará asignado a un proyecto en particular de Cash Management, y si bien hará pie en un módulo tendrá también



como objetivo velar por la correcta integración entre los distintos módulos. Una vez finalizado un proyecto pasará a otro también de Cash Management.

Coordinador de Cash Management: tiene a su cargo el equipo de Cash Management, su principal función es velar por la correcta integración entre los distintos equipos de los módulos comprendidos en Cash Management, analista de Cash Management y también la integración de otros módulos que no sean de Cash Management en el caso en que aplique al proyecto (por ejemplo, la integración con el equipo de Banca Internet para un proyecto que requiera su participación).



5.4 Manejo de actores

La complejidad de un proyecto puede estar dada por distintas variables, siendo una de ellas la cantidad de actores que participan, directa o indirectamente, en el proyecto. Por ejemplo, áreas requirentes (aquellas que solicitan y apadrinan el proyecto), áreas usuarias (aquellas que utilizarán el producto final, esto es, el sistema productivo), áreas de desarrollo (las que plasman los requerimientos en sistemas de información).

La palabra actor refiere a los sectores que se verán afectados, en mayor o en menor medida, directa o indirectamente, por los resultados que genere el proyecto.

Un mal manejo de los actores puede tener múltiples implicancias en el proyecto, desde retrasos hasta inclusive su anulación.

Antes de comenzar el proyecto es necesario identificar los actores según distintos criterios. Un criterio, acaso el más evidente, es según su participación, los que deben trabajar directamente, esto es, aquéllos cuya falta de participación hará imposible la concreción del mismo. Y también hay que considerar aquellas áreas que, si bien se podría prescindir de ellas, se hace necesaria su participación para evitar impactos en el futuro, por ejemplo, el área de Legales en un proyecto bancario donde la regulación del Banco Central no sea lo suficientemente clara para la mayoría de los participantes.

También en el proceso de identificación hay que tener en cuenta su nivel de afectación. Las más evidentes son quienes se beneficiarán por los resultados, pero también hay que considerar aquellas que se podrían ver afectadas según efectos secundarios como consecuencia de dichos resultados. Por ejemplo, supongamos un gobierno que decida construir una represa, no sólo deberá tener en cuenta los aspectos económicos (ya sea costos y beneficios) sino que también deberá considerar cuál será el impacto en el medio ambiente (flora y



fauna circundante), y a partir de ahí analizar cuáles podrían ser las entidades que podrían ejercer una influencia negativa, en detrimento de la ejecución del proyecto (vecinos, organizaciones medioambientales o incluso operadores turísticos).

Una vez identificados, hay que dimensionar el grado de participación y afectación. Ya que cuanto mayor es el mismo mayor consideración se debe tener.

Otro aspecto por considerar es el poder, ya sea por su jerarquía (poder formal) como por su nivel de influencia sobre otros actores, debiendo lógicamente priorizar los niveles más altos o bien los que tienen alto nivel de influencia sobre otros.

Una posibilidad muy beneficiosa, es combinar los aspectos antes mencionados y mapearlos en una matriz de manera de ayudar a dirigir los esfuerzos en forma eficiente.



5.5 Gestión de Cambios de Alcance

Si bien puede haber distintos tipos de cambio que afecten a un proyecto, el más importante, dado su impacto, es el cambio de alcance. Un cambio en el alcance puede estar dado según cambie (o se agregue) un objetivo del proyecto, como así también cambios en los resultados esperados, lo que no necesariamente implica un cambio en los objetivos del proyecto, sino en la forma de cumplirlos.

Si bien existen diferentes metodologías para proyectos de desarrollo de sistemas, visto desde la óptica del tratamiento de cambios podemos decir que hay dos. La tradicional, donde las etapas del proyecto se llevan a cabo de manera secuencial, por ejemplo, hasta no finalizar el análisis, no comienza la siguiente etapa, que es el desarrollo. La otra es la metodología ágil donde un proyecto está dividido en versiones, y en cada una de ellas se lleva a cabo el total de las etapas de lo que sería una metodología tradicional. Lo que diferencia una versión de la otra son los cambios introducidos por alguno (o más de uno) de los actores del proyecto, así se van haciendo iteraciones sobre cada versión, hasta obtener aquella que satisfaga a los participantes. En esta metodología la introducción de cambios suele no generar retrasos (a menos que sean cambios muy grandes) ya que justamente el cambio es uno de los motivos por el cual son utilizadas.

En un proyecto llevado a cabo con metodología tradicional es importante minimizar los cambios, ya que habitualmente repercuten afectando alguna de las variables, habitualmente el plazo.

Cuando se presente un cambio se debe indagar sobre el objetivo que persigue, qué motiva el mismo, y no quedarse sólo con la solicitud en sí. Esto permitirá al equipo evaluar alternativas a fin de detectar la que menor impacto tenga, siempre que cumpla el objetivo identificado.



Una vez hallado, el equipo deberá detallar las especificaciones y evaluar el impacto en el proyecto. Con dichos elementos someterlo a aprobación, dado el impacto negativo que pueden tener los cambios, siempre es recomendable definir un Comité de Cambios o en su defecto someterlo a autorización del sponsor del proyecto.



5.6 Priorización para la implementación de las mejoras

Los recursos en las organizaciones son finitos, por ejemplo, personas, dinero, tiempo, es de esperar por lo tanto que junto con las propuestas se sugiera un orden para su implementación. Para esto se armó una matriz que cruza los motivos de replanificación con la propuesta de mejora, en cada celda se tomó el “porcentaje de proyectos afectados” de la Tabla 3 y multiplicó por el universo de potenciales proyectos afectados “cantidad de proyectos” de la Tabla 3 por el índice de recurrencia del motivo (“cantidad de recurrencia por motivo” de la Tabla 2). Por ejemplo, para el motivo de replanificación Demora en entrega de equipamiento el índice es 0,05 ($0,4 * 30 / 271 * 1,17$).

Cobertura de las propuestas de mejora

Motivo	Manejo de Actores	Gestión de Cambios de Alcance	Visión Integral del Equipo de Trabajo	Gestión de la Demanda	Oficina para Gestión de Proyectos
Retrasos por parte del proveedor (entrega de desarrollos, enlaces, etc)					0,82
Retrasos en la pruebas			0,51		0,51
Retrasos por dependencia con otros proyectos			0,25	0,25	
Cambio de alcance	0,24	0,24	0,24	0,24	
Falta de recursos (técnicos, especialista, analistas funcionales, etc)				0,23	0,23
Falta de disponibilidad del usuario	0,13			0,13	0,13
Priorización de proyectos normativos				0,10	
Falta de definiciones / aprobaciones de entregables	0,10	0,10	0,10		0,10
Demora en pasaje a producción					0,06
Demoras en entrega de equipamiento				0,05	
Error de Planificación				0,03	0,03
Retraso en firma de contrato				0,02	
Total general	0,47	0,34	1,11	1,06	1,89

Tabla 5. Fuente: elaboración propia según herramienta de la PMO

De la matriz resulta que la propuesta que mayor problemática resolverá es la Implementación de una Oficina para la Gestión de Proyectos con un total de 1,89, a continuación, Visión Integral de los equipos de Trabajo con 1,11, le sigue con



un valor cercano la implementación de un modelo para Gestión de Demanda con 1,06, luego Manejo de Actores y por último Gestión de Cambios de Alcance.

La implementación de una Oficina para la Gestión de Proyectos y Gestión de la Demanda tendrán un costo mayor ya que muy probablemente comprendan la contratación de personal y por lo tanto tomará más tiempo su implementación.

Por el contrario, la Visión Integral de los equipos de Trabajo desde el punto de vista de su instrumentación, implica una reorganización de los equipos, más allá de que también se deba trabajar en aspectos más difíciles de medir, como puede ser capacitarse en otros módulos. Por ello tiene un costo sensiblemente menor y su implementación puede lograrse más rápidamente.

No obstante, el orden definido en la Tabla 5, y teniendo en cuenta lo mencionado en los dos párrafos anteriores, se sugiere comenzar con la Visión Integral de los equipos de Trabajo.



CONCLUSIONES

Los sistemas de información son cada vez más utilizados dentro de las organizaciones y además su sofisticación va *in crescendo*, lo que con el paso del tiempo genera un aumento de su criticidad y complejidad. En las empresas de servicios, en las que no se entrega a los clientes un producto físico, la dependencia con los sistemas de información es aún mayor. En lo que hace a los bancos, lo que los diferencia entre sí son los productos financieros que ofrecen, los que se construyen y operan sobre uno o más sistemas.

De esto se desprende que es clave para las organizaciones tener una buena gestión de los proyectos de sistemas, ya que cada vez se torna más evidente que es una ventaja competitiva realizar la mayor cantidad de proyectos al menor costo y en el menor plazo posible, cumpliendo a su vez con los objetivos planteados.

En este contexto, el objetivo general del presente trabajo fue indagar sobre las replanificaciones de los proyectos de sistemas de información en Banco Macro, identificar sus principales causas y proponer líneas de trabajo que ayuden a mitigar la probabilidad de ocurrencia de dichos retrasos.

A lo largo del trabajo se fue trabajando en base a los objetivos específicos planteados, según lo detallado a continuación:

1. *Cuantificar los proyectos de Desarrollo de Sistemas ejecutados, total o parcialmente, en el período enero 2016 - marzo 2018 que sufrieron replanificaciones.*

Se trabajó sobre un universo de 603 proyectos, de los cuales 149 se implementaron en 2016, 195 se implementaron en 2017 y los restantes 259 se implementarán durante 2018 y 2019. De los 603 proyectos, 271 tuvieron al menos una replanificación.



Midiendo la cantidad de replanificaciones que tuvo cada uno de los 271 proyectos, se llegó a un promedio de 2,65 replanificaciones por proyecto. Se observó también que los proyectos, cuanto más grandes, mayor cantidad de replanificaciones tienen, lo que se explica en que los proyectos cuanto más grandes son mayor complejidad acarrear, y por lo tanto mayor probabilidad de sufrir desvíos con respecto a la planificación original.

Casi como un efecto cascada, el hecho que un proyecto se retrase no sólo afecta a dicho proyecto sino también a otros, ya que, debido a la falta de liberación de los recursos, el nuevo proyecto no podría ser iniciado hasta tanto haya finalizado el primero. Además, el retraso de un proyecto tiene un impacto negativo en la organización, principalmente en la gerencia solicitante y en los beneficiarios del mismo.

2. Identificar cuáles son los factores comunes que distancian la planificación de la implementación, esto es, los motivos por los cuales sufrieron replanificaciones.

Se identificaron los doce motivos de replanificación que se detallan a continuación. Cada uno con su propia cantidad de ocurrencias, por ejemplo, el primero de la siguiente lista ocurrió en 133 oportunidades, mientras que el último sólo seis.

1. Retrasos por parte del proveedor (entrega de desarrollos, enlaces, etc.)
2. Retrasos en las pruebas
3. Cambio de alcance
4. Falta de recursos (técnicos, especialista, analistas funcionales, etc.)
5. Priorización de proyectos normativos
6. Falta de definiciones / aprobaciones de entregables
7. Error de Planificación
8. Demora en pasaje a producción



9. Retrasos por dependencia con otros proyectos
10. Falta de disponibilidad del usuario
11. Demora en entrega de equipamiento
12. Retraso en firma de contrato

Los primeros ocho motivos de esta lista aplican sobre el total de los proyectos, mientras que los últimos cuatro son particulares a algunos de los proyectos. Por lo tanto, se cuantificó cada motivo de replanificación teniendo en cuenta los potenciales proyectos afectados. Esto hizo ver que algunas causas, como Demora en entrega de equipamiento, si bien tenía poca cantidad de ocurrencias en el total de replanificaciones (el 2%) medido sobre su ámbito de injerencia dicho número subía al 40%.

Por esto, se sugiere que en la etapa de planificación de cada proyecto se categorice el mismo y se enumeren los probables motivos de replanificación que el proyecto podría tener, para así armar planes de mitigación por cada motivo general de replanificación, pero atendiendo las particularidades del proyecto en cuestión.

3. Identificar y proponer acciones que ayuden a disminuir las replanificaciones.

Se propusieron cinco líneas de trabajo que ayuden a mitigar la probabilidad de ocurrencia:

- *Implementación de un modelo para Gestión de la Demanda.* Su fin es contar con un único canal para la recepción, registro y priorización de las distintas iniciativas solicitadas a la Gerencia de Sistemas y Organización.
- *Implementación de una Oficina para la Gestión de Proyectos.* Su principal objetivo es dar soporte a la Gestión de Proyectos, a través de la



administración de Portafolios orientados a cumplir con la Estrategia de la organización.

- *Visión Integral de los equipos de trabajo.* Dado que actualmente los equipos tienen una visión por módulo aplicativo, cuando se abordan proyectos transversales a más de un módulo existe un riesgo importante de carecer de una falta de visión integral, por lo que se propuso el agrupamiento de dichos equipos. Para la propuesta se propuso como piloto los equipos que atienden a proyectos del programa Cash Management.
- *Manejo de Actores.* Se propusieron una serie de acciones tendientes a identificar los actores afectados por un proyecto y su nivel de afectación, al igual que tener en cuenta su nivel de participación necesaria y el tipo de injerencia que pueda tener en cada proyecto.
- *Gestión de Cambios de Alcance.* Se sugirieron una serie de acciones para contener a los actores y darles un marco metodológico en lo relacionado al tratamiento de los cambios o introducción de nuevos requerimientos.

Las cinco propuestas contienen aspectos que cubren al menos dos de los doce motivos de replanificación, mientras que cada motivo de replanificación es abordado por al menos una propuesta. El nivel de cobertura puede ser variado, por ejemplo, dos motivos son cubiertos por cuatro propuestas cada uno, mientras que cinco motivos son cubiertos por sólo una propuesta.

Hemos analizado los factores que llevan a la replanificación por lo que expondremos ahora la segunda parte de nuestro objetivo general que es *brindar un criterio para priorizar la instrumentación y ejecución de las acciones propuestas.*

Dado que los recursos en la organización son finitos, sería muy difícil que el Banco pudiera abordar las cinco propuestas a la vez, por lo que se tomó un



criterio objetivo para su priorización, a fin de proponer una acción con la cual comenzar.

Para esto se armó una matriz que cruzaba los motivos de replanificación con las propuestas de mejora. A fin de darle un valor a cada celda, y para que la priorización no se basara en una mera suma algebraica, se cuantificó cada celda. Para ello se tuvo en cuenta para cada motivo de replanificación el universo de proyectos a los que aplica, el porcentaje de proyectos alcanzados y su índice de recurrencia. Luego se sumaron dichos valores para cada propuesta de solución, lo que arrojó el siguiente orden con su respectivo valor:

- I. Implementación de una Oficina para la Gestión de Proyectos. 1,89
- II. Visión Integral de los equipos de trabajo. 1,11
- III. Implementación de un modelo para Gestión de la Demanda. 1,06
- IV. Manejo de Actores. 0,47
- V. Gestión de Cambios de Alcance. 0,34

De acuerdo con el valor asignado a cada propuesta de solución, la Implementación de una Oficina para la Gestión de Proyectos es la que primero se debería encarar, sin embargo, es de esperar que la misma requiera de ciertos esfuerzos de contratación de personal y armado del área.

La Visión Integral de los equipos de trabajo, por el contrario, requiere un esfuerzo menor ya que se deben reorganizar los equipos, promoviendo a la vez el trabajo en equipo y la indagación sobre otros módulos aplicativos pertenecientes al mismo equipo. Por este motivo se sugiere a la organización comenzar por la implementación de esta propuesta de mejora.



BIBLIOGRAFÍA

A Guide to the Project Management Body of Knowledge, (2013), Estados Unidos: Project Management Institute.

Klubeck M., (2017), *Success Metrics: A Multidimensional Framework for Measuring Organizational Success*, Nueva York: Apress.

Haag S., Cummings M., (2013), *Management Information Systems for the Information Age*, Estados Unidos: McGraw-Hill Irwin.

Laudon K., Laudon J., (2016), *Sistemas de Información Gerencial*, Estados Unidos: Pearson.

Laudon K., (2009), *E-commerce: Negocios, Tecnología, Sociedad*, Estados Unidos: Pearson.

Meredith J., Mantel S., Shafer S., (2018), *Project Management: A strategic managerial approach*, Hoboken: Wiley.

Meredith J., Mantel S., Shafer S., (2017), *Project Management in Practice*, Hoboken: Wiley.

Mulcahy R., (2013), *PMP Exam Prep.*, Estados Unidos: RMC.

Price Perry M., (2009), *Business Driven PMO Setup: Practical Insights, Techniques and Case Examples for Ensuring Success*, Estados Unidos: J. Ross Publishing.

Sommerville I., (2011), *Ingeniería de Software*, Estados Unidos: Pearson.



ANEXO

En el presente anexo se muestra la lista de proyectos sobre los cuales se realizó análisis exploratorio para la conformación del presente estudio.

La matriz contiene las siguientes columnas:

- *Tipo de Proyecto*: clasificación del proyecto de acuerdo a su naturaleza.
- *Descrip. Tipo de Proyecto*: descripción del tipo de proyectos. Los valores posibles son Estratégico (PE), Mantenimiento (PM), Operativo (PO).
- *Nro. Proyecto*: codificación única de proyecto. Compuesto por dos letras y tres números. Las letras indican la gerencia solicitante.
- *Estado del Proyecto*: estado del proyecto al momento de análisis, contempla los valores Análisis, Desarrollo–Configuración, En análisis–Diseño Conceptual, En cierre de Proyecto, En Implementación, En Planificación, Finalizado, Planificado, Prueba de Sistemas, Prueba de Usuario, Roll Out, Soporte post implementación, Suspendido.
- *Cant. Replanif.*: corresponde a la cantidad de replanificaciones.
- *Motivo Replanif.*: corresponde a los motivos de replanificaciones.
- *Fec. Inicio*: fecha comienzo del proyecto
- *Fec. Implan.*: fecha de implementación planificada o real según estado del proyecto.
- *Base Line*: línea base del proyecto según planificación.
- *Avances*: indicador del proyecto según avance. V: sin desvíos, A: desvío menor al 10%, R: desvío mayor al 10%.



- *% Desvio - % Avance Proy - % Avance Real*: porcentajes al momento de análisis respecto de los avances proyectados, reales y desvíos según la planificación del mismo.
- *Riesgos*: indicador de eficiencia de mitigación del riesgo según plan.
- *Issues*: indicador de eficiencia de mitigación de issues según plan.
- *Ind. Infraestructura*: atributo del proyecto que indica si el mismo es dependiente de infraestructura tecnológica para su implementación.
- *Ind. Contrato*: atributo del proyecto que indica si el mismo es dependiente de un proceso de contratación de proveedor.
- *Ind. Usuario*: atributo del proyecto que indica si el mismo es dependiente de usuarios de negocio para su ejecución.
- *Ind. Normativo*: atributo del proyecto que indica si el mismo aplica a soluciones planteadas por Entes Reguladores (Normas BCRA, AFIP, etc.).
- *Ind. Dependencia*: atributo del proyecto que indica si el mismo es dependiente de la concreción de otros proyectos.



Tipo de Proyec	Descrip. Tipo de Proyecto	Nro. Proyecto	Estado del proyecto	Cant. Replanif.	Motivo Replanif.	Fec Inicio	Fec Implac	Base Línea	Avance	% Desv	% Avance Proy	% Avance Real	Riesgo	Issues	Ind. Infraestructura	Ind. Contrat	Ind. Usuario	Ind. Normativ	Ind. Dependencia
PE	Estrategico	AD506	Análisis			sep/17	abr/18	may/18 R		14%	53%	39%		A		si	si		
PE	Estrategico	AD507	Desarrollo / Configuración	1	Cambio de alcance	ago/17	abr/18	abr/18 R		45%	77%	32% A				si	si		
PE	Estrategico	BC500	Finalizado			nov/16	ago/17	V		0%	100%	100%					si		
PE	Estrategico	CB120.2	Finalizado	3	Cambio de alcance	oct/15	may/17	oct/16 V		0%	100%	100%					si		si
PE	Estrategico	CB218.2	Finalizado			ago/14	oct/15	ene/15 V		0%	100%	100%				si	si		si
PE	Estrategico	CB218.3	Finalizado			may/16	mar/17	mar/17 V		0%	100%	100%					si	si	si
PE	Estrategico	CB218.4	Finalizado			sep/16	may/17	may/17 V		0%	100%	100%					si	si	si
PE	Estrategico	CB303	Finalizado			mar/15	dic/15	feb/16 V		0%	100%	100%				si	si		
PE	Estrategico	CB303.1	Finalizado			ene/15	jul/16	jul/16 V		0%	100%	100%					si		si
PE	Estrategico	CB305	Finalizado			may/15	ago/15	oct/15 V		0%	100%	100%				si	si		
PE	Estrategico	CB306	Finalizado			abr/15	abr/16	mar/16 V		0%	100%	100%				si	si		
PE	Estrategico	CB307	Finalizado			ene/15	jul/15	jul/15 V		0%	100%	100%				si	si	si	
PE	Estrategico	CB309	Finalizado			mar/15	sep/15	sep/15 V		0%	100%	100%				si	si	si	
PE	Estrategico	CB311	Finalizado			mar/15	oct/15	sep/15 V		0%	100%	100%				si	si		
PE	Estrategico	CB334	Finalizado			may/16	mar/17	mar/17 V		0%	100%	100%					si	si	
PE	Estrategico	CB335	Prueba Sistemas	3	Retrasos por parte del proveedor	jul/16	feb/18	dic/16 V		4%	87%	83%					si	si	
PE	Estrategico	CB418	Finalizado			may/16	sep/16	sep/16 V		0%	100%	100%				si	si		
PE	Estrategico	CB418.2	Prueba Usuarios	3	Retrasos en la pruebas	ago/16	mar/18	abr/18 V		4%	98%	94% R		A			si		si
PE	Estrategico	CB418.3	Desarrollo / Configuración			dic/17	jun/18	jun/18 V		0%	0%	0% V		V			si	si	si
PE	Estrategico	CB418.4	Desarrollo / Configuración			dic/17	dic/18	dic/18 V		0%	0%	0% V					si	si	si
PE	Estrategico	CB503	Finalizado			ago/17	nov/17	ene/18 V		0%	100%	100%					si	si	
PE	Estrategico	CB504	Finalizado			ago/17	ene/18	feb/18 V		0%	100%	100%				si	si		
PE	Estrategico	CC200	Finalizado			jun/14	jul/15	mar/15 V		0%	100%	100%				si	si		
PE	Estrategico	CC206.1	Finalizado			dic/14	oct/15	oct/15 V		0%	100%	100%				si	si		si
PE	Estrategico	CC206.2	Finalizado			jun/15	jun/16	ene/16 V		0%	100%	100%				si	si		si
PE	Estrategico	CC206.3	Finalizado			jun/15	jun/16	ene/16 V		0%	100%	100%				si	si		si
PE	Estrategico	DE400	Finalizado			abr/16	may/16	may/16 V		0%	100%	100%				si			
PE	Estrategico	DE401.11	Finalizado			jun/17	feb/18	mar/18 V		0%	100%	100%						si	
PE	Estrategico	DV333	Suspendido			nov/15	abr/16	abr/16 V		0%	0%	0%				si	si		
PE	Estrategico	DV334	Finalizado			abr/15	ago/15	oct/15 V		0%	100%	100%				si	si		
PE	Estrategico	DV337	Finalizado	1	Retrasos por parte del proveedor	ene/16	jul/16	jul/16 V		0%	100%	100%				si	si		
PE	Estrategico	DV400	Análisis			jun/17	ago/18	V		2%	27%	25%					si		si
PE	Estrategico	DV400.1	Soporte Post Implementación			jun/17	feb/18	ene/18 V		0%	97%	97%					si		si
PE	Estrategico	DV400.2	Desarrollo / Configuración			jul/17	jun/18	jul/18 V		5%	65%	60% V					si		si
PE	Estrategico	DV400.3	Prueba Sistemas			jul/17	mar/18	abr/18 V		5%	68%	63%					si		si
PE	Estrategico	DV400.4	En Planificación							0%	0%	0%					si		si
PE	Estrategico	DV637	Finalizado	2	Retrasos deped. con otros proyectos	jul/16	sep/17	sep/17 V		0%	100%	100%				si	si		
PE	Estrategico	DV713	Prueba Sistemas	1	Retrasos deped. con otros proyectos	nov/17	mar/18	abr/18 V		0%	55%	55%				si	si		
PE	Estrategico	EM200	Finalizado			jul/14	mar/15	feb/15 V		0%	100%	100%				si	si		
PE	Estrategico	EM209	Finalizado			may/14	may/15	feb/15 V		0%	100%	100%				si	si		
PE	Estrategico	EM210.1	Finalizado	6	Retrasos por parte del proveedor	may/14	jul/17	jun/17 V		0%	100%	100%					si		si
PE	Estrategico	EM210.2	Prueba Sistemas	6	Retrasos por parte del proveedor	ago/15	mar/18	ene/18 V		1%	68%	67%		A			si		si
PE	Estrategico	EM210.3	Finalizado	7	Retrasos en la pruebas	jun/15	dic/17	sep/17 V		0%	100%	100%					si		si
PE	Estrategico	EM210.5	Finalizado	8	Retrasos por parte del proveedor	oct/15	dic/17	nov/17 V		0%	100%	100%					si		si
PE	Estrategico	EM300	Finalizado			nov/14	sep/15	may/15 V		0%	100%	100%				si	si		
PE	Estrategico	EM300.2	Finalizado	1	Falta de disponibilidad del usuario	nov/15	feb/17	feb/17 V		0%	100%	100%				si	si		si
PE	Estrategico	EM300.4	Roll Out			mar/17	abr/18	dic/17 V		0%	50%	50%				si	si		si
PE	Estrategico	EM301.1	Finalizado	4	Retrasos por parte del proveedor	abr/15	ene/17	nov/16 V		0%	100%	100%				si	si		si
PE	Estrategico	EM301.2.1	Finalizado	1	Retrasos por parte del proveedor	dic/16	mar/17	V		0%	100%	100%				si	si		si
PE	Estrategico	EM301.2.2	Finalizado	4	Retrasos por parte del proveedor	oct/16	may/17	may/17 V		0%	100%	100%				si	si		si



Tipo de Proyecto	Descrip. Tipo de Proyecto	Nro. Proyecto	Estado del proyecto	Cant. Replanif.	Motivo Replanif.	Fec Inicio	Fec Implac.	Base Línea	Avance	% Desvio	% Avance Proy	% Avance Real	Riesgos	Issues	Ind. Infraestructura	Ind. Contratos	Ind. Usuarios	Ind. Normativa	Ind. Dependencia
PE	Estrategico	EM301.2.3	Finalizado		Retrasos por parte del proveedor	sep/16	oct/17	may/17 V		0%	100%	100%				si	si		si
PE	Estrategico	EM301.2.4	Finalizado		Retrasos deped. con otros proyectos	oct/17	dic/17	ene/18 V		0%	100%	100%				si	si		si
PE	Estrategico	EM325	Finalizado		2 Retrasos en la pruebas	jun/15	may/17	mar/17 V		0%	100%	100%					si		
PE	Estrategico	EM348	Finalizado			sep/15	ene/16	nov/15 V		0%	100%	100%				si	si		
PE	Estrategico	EM356.1	Finalizado			jul/17	dic/17	ene/18 V		0%	100%	100%					si		si
PE	Estrategico	EM400.1	Soporte Post Implementación	4	Retrasos en la pruebas	dic/15	abr/17	abr/17 V		0%	100%	100% V		V			si		si
PE	Estrategico	EM400.2	Prueba Sistemas	11	Falta de recursos	dic/15	mar/18	may/17 V		0%	82%	82% V		V			si		si
PE	Estrategico	EM509	En análisis - Diseño Conceptual			feb/18	mar/19	mar/19 V		0%	4%	4% V		V		si	si		
PE	Estrategico	EM512	Planificado			abr/18	jun/19	jun/19		0%	0%	0%		V			si		
PE	Estrategico	EM513	Suspendido			nov/17	nov/18	nov/18		0%	0%	0%					si		
PE	Estrategico	EM514	Análisis			oct/17	oct/18	oct/18 V		0%	0%	0%		V			si		
PE	Estrategico	EM515	Suspendido			nov/17	sep/18	sep/18		0%	0%	0% A					si		
PE	Estrategico	EM516	Análisis			oct/17	oct/18	oct/18 V		0%	0%	0%		V			si		
PE	Estrategico	EM525	Análisis			nov/17	nov/18	nov/18 V		0%	0%	0%		V			si		
PE	Estrategico	EM537	Desarrollo / Configuración			jul/17	dic/18	dic/18 V		0%	27%	27%					si		
PE	Estrategico	EM538	Finalizado			ene/17	ago/17	sep/17 V		0%	100%	100%				si	si		
PE	Estrategico	GR501	Finalizado		Retrasos por parte del proveedor	may/17	nov/17	oct/17 V		0%	100%	100%					si		
PE	Estrategico	GR501.1	Finalizado			may/17	sep/17	V		0%	100%	100%					si		si
PE	Estrategico	GR501.2	Prueba Usuarios	1	Retrasos por parte del proveedor	sep/17	feb/18	ene/18 A		9%	100%	91%					si		si
PE	Estrategico	GR501.3	En Planificación			dic/17	abr/18			0%	0%	0%					si		si
PE	Estrategico	GR501.4	Prueba Usuarios			may/17	ene/18	ene/18 A		9%	100%	91%					si		si
PE	Estrategico	IC518	Desarrollo / Configuración			jun/17	dic/18	dic/17 V		0%	0%	0% V		A		si	si		
PE	Estrategico	IC518.1	Suspendido			ene/18	dic/18	dic/18		0%	0%	0%				si	si		
PE	Estrategico	IC520	Finalizado			jun/17	oct/17	oct/17 V		0%	100%	100%				si	si		
PE	Estrategico	IC521	Desarrollo / Configuración	1	Retrasos por parte del proveedor	oct/17	abr/18	ene/18 V		0%	61%	61% V		A			si		
PE	Estrategico	IC528.1	En Cierre de Proyecto			sep/17		V		0%	93%	93%				si	si		si
PE	Estrategico	IC529	Finalizado	1	Demora en pasaje a producción	jul/17	sep/17	sep/17 V		0%	100%	100%					si		si
PE	Estrategico	IC529.1	Desarrollo / Configuración			ene/18		V		0%	0%	0%				si	si		si
PE	Estrategico	IN101.1	Finalizado			abr/14	jul/15	oct/14 V		0%	100%	100%				si	si		si
PE	Estrategico	IN101.4	Suspendido							0%	0%	0%					si		si
PE	Estrategico	IN143.1	Desarrollo / Configuración	1	Cambio de alcance	mar/15	sep/18	V		0%	66%	66%					si		si
PE	Estrategico	IN143.2	Análisis			ene/18	ago/18	ago/18 V		0%	0%	0%				si	si		si
PE	Estrategico	IN210	Finalizado	3	Retrasos en la pruebas	jul/15	sep/16	sep/16 V		0%	100%	100%				si	si		
PE	Estrategico	IN211.2	Finalizado			may/14	ago/15	nov/14 V		0%	100%	100%				si	si		si
PE	Estrategico	IN211.3	Finalizado	3	Retrasos en la pruebas	jul/14	ago/17	jun/17 V		0%	100%	100%					si		si
PE	Estrategico	IN231	Finalizado			oct/14	jun/15	abr/15 V		0%	100%	100%				si	si		
PE	Estrategico	IN327	Finalizado		Retrasos por parte del proveedor	sep/16	nov/17	jun/17 V		0%	100%	100%					si		
PE	Estrategico	IN328	Prueba Sistemas	6	Retrasos por parte del proveedor	ago/15	mar/18	jun/17 V		3%	98%	95%					si		
PE	Estrategico	IN333	Finalizado	6	Demora en pasaje a producción	may/15	may/17	may/17 V		0%	100%	100%					si		
PE	Estrategico	IN379	Finalizado	2	Retrasos por parte del proveedor	jul/15	ago/17	oct/16 V		0%	100%	100%					si		
PE	Estrategico	IN430	Finalizado			jun/16	dic/16	dic/16 V		0%	100%	100%				si	si		
PE	Estrategico	IN430.1	Finalizado	4	Retrasos por parte del proveedor	dic/16	jul/17	jul/17 V		0%	100%	100%				si	si		si
PE	Estrategico	IN430.2	Finalizado	5	Falta de recursos	feb/17	dic/17	dic/17 V		0%	100%	100%				si	si		si
PE	Estrategico	IN430.3	Suspendido	2	Falta de disponibilidad del usuario	feb/17	dic/17			0%	46%	46%		A		si	si		si
PE	Estrategico	IN430.7	Finalizado			abr/17	jun/17	jun/17 V		0%	100%	100%				si	si		si
PE	Estrategico	IN432	Finalizado			sep/16	oct/16	V		0%	100%	100%					si		
PE	Estrategico	IN434	Análisis	2	Falta de recursos	mar/17	feb/18	dic/17 V		4%	97%	93%					si		
PE	Estrategico	IN521	Finalizado			ene/17	may/17	may/17 V		0%	100%	100%					si		
PE	Estrategico	IN522	Finalizado			feb/17	jul/17	abr/17 V		0%	100%	100%					si		
PE	Estrategico	IN524	Finalizado	1	Retrasos en la pruebas	jun/17	sep/17	sep/17 V		0%	100%	100%					si		



Tipo de Proyecto	Descrip. Tipo de Proyecto	Nro. Proyecto	Estado del proyecto	Cant. Replanif.	Motivo Replanif.	Fec Inicio	Fec Implan.	Base Línea	Avance	% Desvio	% Avance Proy	% Avance Real	Riesgos	Issues	Ind. Infraestruct.	Ind. Contrat.	Ind. Usuario	Ind. Normativ.	Ind. Dependencia
PE	Estrategico	IN526	Prueba Usuarios		Retrasos deped. con otros	jul/17	mar/18	dic/17 V		1%	95%	94%					si		
PE	Estrategico	IN528	Suspendido		1 proyectos					0%	0%	0%					si		
PE	Estrategico	IN529	Finalizado			jul/17	ago/17	sep/17 V		0%	100%	100%					si		
PE	Estrategico	IN530	Suspendido							0%	0%	0%					si		
PE	Estrategico	IN531	Suspendido							0%	0%	0%					si		
PE	Estrategico	LE500	Finalizado		3 Demora en pasaje a producción	jun/17	feb/18	nov/17 V		0%	100%	100%					si		
PE	Estrategico	MP400	Finalizado		2 Retrasos en la pruebas	sep/16	jun/17	mar/17 V		0%	100%	100%					si		
PE	Estrategico	OP100	Finalizado			oct/13	abr/16	may/15 V		0%	100%	100%					si		
PE	Estrategico	OP144	Finalizado		Falta de disponibilidad del														
PE	Estrategico	OP156.1	Suspendido		4 usuario	mar/13	mar/17	sep/16 V		0%	100%	100%				si	si		
PE	Estrategico	OP156.2	Suspendido		Falta definic. / aprob,														
PE	Estrategico	OP230.2	Finalizado		3 entregables	sep/13	jul/17	ene/15		2%	94%	92%				si	si		si
PE	Estrategico	OP262	Desarrollo / Configuración		Retrasos por parte del	sep/13	jul/17	jun/17		1%	97%	96%				si	si		si
PE	Estrategico	OP277.1	Finalizado		6 proveedor	ago/14	oct/15	feb/15 V		0%	100%	100%				si	si		si
PE	Estrategico	OP277.2	Finalizado		Retrasos por parte del	jun/15	may/18	sep/16 V		0%	87%	87%				si	si		
PE	Estrategico	OP277.3	Finalizado		2 proveedor	feb/16	ene/17	ene/17 V		0%	100%	100%					si		si
PE	Estrategico	OP320	Finalizado		Retrasos por parte del	jun/16	nov/16	nov/16 V		0%	100%	100%					si		si
PE	Estrategico	OP512	Finalizado		Retrasos deped. con otros	mar/14	nov/16	dic/16 V		0%	100%	100%				si	si		
PE	Estrategico	OP513.2	Desarrollo / Configuración		1 Cambio de alcance	feb/17	jun/17	jun/17 V		0%	100%	100%				si	si		
PE	Estrategico	OP516	Suspendido		2 Cambio de alcance	jun/15	feb/18	may/17 V		1%	94%	93%		A		si	si		si
PE	Estrategico	OP777	Finalizado		Retrasos por parte del	oct/15	ago/17	ago/17		0%	0%	0%		R			si		
PE	Estrategico	OP777.2.1	Soporte Post Implementación		1 proveedor	sep/16	abr/17	abr/17 V		0%	100%	100%				si	si		
PE	Estrategico	OP777.2.2	Soporte Post Implementación		1 Falta de recursos	abr/17	sep/17	sep/17 V		1%	88%	87%		R		si	si		si
PE	Estrategico	OP777.2.3	Análisis		2 Falta de recursos	abr/17	nov/17	oct/17 V		0%	95%	95%		R		si	si		si
PE	Estrategico	OP777.3	Finalizado			abr/17	jun/18	A		9%	35%	26%		A		si	si		si
PE	Estrategico	OP777.4	Finalizado			nov/17	dic/17	dic/17 V		0%	100%	100%				si	si		
PE	Estrategico	OP777.5	Análisis		Retrasos por parte del	nov/17	feb/18	feb/18 V		0%	100%	100%				si	si		
PE	Estrategico	OP777.6	Desarrollo / Configuración		1 proveedor	dic/17	jun/18	jul/18 V		2%	23%	21%		V		si	si		
PE	Estrategico	OP783	En Planificación			sep/17	mar/18	mar/18 V		1%	68%	67%		A		si	si		
PE	Estrategico	OP800	Soporte Post Implementación			nov/16	nov/18	nov/18		1%	46%	45%				si	si		
PE	Estrategico	OP809.1	Finalizado			ago/17	dic/17	ene/18 V		0%	100%	100%					si		si
PE	Estrategico	OP853	Análisis			dic/16	mar/17	mar/17 V		0%	100%	100%				si			
PE	Estrategico	OY501	Finalizado		Falta de disponibilidad del	jul/17		V		0%	98%	98%		A			si		
PE	Estrategico	OY501.1	Finalizado		1 usuario	feb/17	feb/18	ene/18 V		0%	100%	100%					si	si	
PE	Estrategico	OY501.2	Finalizado		Retrasos por parte del	feb/17	feb/18	abr/18 V		0%	100%	100%					si	si	si
PE	Estrategico	RC300	Prueba Usuarios		3 proveedor	feb/17	feb/18	abr/18 V		0%	100%	100%					si	si	si
PE	Estrategico	RC300.1	En Implementación		Retrasos por parte del	dic/16	abr/18	feb/18 V		4%	90%	86%	A	R			si		
PE	Estrategico	RC300.2	Prueba Sistemas		Retrasos por parte del	mar/17	abr/18	feb/18 V		0%	91%	91%	V			si	si		si
PE	Estrategico	RC348	Finalizado		Retrasos deped. con otros	may/17	abr/18	feb/18 V		0%	94%	94%	V			si	si		si
PE	Estrategico	RC363	Finalizado		1 proyectos	dic/14	feb/16	oct/15 V		0%	100%	100%				si	si		
PE	Estrategico	RC503	Análisis			jun/15	ago/15	ago/15 V		0%	100%	100%				si	si		
PE	Estrategico	RC523	Análisis			nov/17	jul/18	A		6%	26%	20%	A			si	si		
PE	Estrategico	RC523.1	Análisis			ago/17	ago/18	V		0%	0%	0%					si		
PE	Estrategico	RC523.2	Análisis			ago/17	oct/18	V		1%	24%	23%					si		si
PE	Estrategico	RC524	Finalizado			nov/17	jul/18	V		3%	19%	16%				si	si		si
PE	Estrategico	RC524.1.1	Desarrollo / Configuración			abr/17	jul/17	dic/18 V		0%	100%	100%				si	si		
PE	Estrategico	RC524.1.2	Desarrollo / Configuración			jun/17	dic/18	ene/19 V		6%	65%	59%	V	V		si	si		si
PE	Estrategico	RC524.2	En análisis - Diseño Conceptual			feb/18	mar/19	mar/19 V		0%	3%	3%	V	V		si	si		si
PE	Estrategico	RH313	Finalizado			jun/17	may/18			0%	0%	0%					si		
PE	Estrategico	RH435	Finalizado			jul/15	abr/16	abr/16 V		0%	100%	100%				si	si		
PE	Estrategico					dic/16	may/17	may/17 V		0%	100%	100%				si	si		



Tipo de Proyecto	Descrip. Tipo de Proyecto	Nro. Proyecto	Estado del proyecto	Cant. Replanif.	Motivo Replanif.	Fec Inicio	Fec Implac	Base Línea	Avance	% Desv	% Avance Proy	% Avance Real	Riesgo	Issue	Ind. Infraestructura	Ind. Contratos	Ind. Usuarios	Ind. Normativos	Ind. Dependencia
PE	Estrategico	RH435.1	Finalizado			abr/17	nov/17	nov/17 V		0%	100%	100%				si	si		si
PE	Estrategico	RH435.2	Finalizado	1	Retrasos en la pruebas	abr/17	nov/17	oct/17 V		0%	100%	100%				si	si		si
PE	Estrategico	RI200	Finalizado			nov/14	ago/15	mar/15 V		0%	100%	100%				si	si		
PE	Estrategico	RI201.1	Finalizado			jul/14	ene/15	ene/15 V		0%	100%	100%				si	si		si
PE	Estrategico	RI205	Finalizado			jul/14	jul/15	jul/15 V		0%	100%	100%				si	si		
PE	Estrategico	RI259	Finalizado			sep/14	abr/16	oct/15 V		0%	100%	100%					si		
PE	Estrategico	RI300.1	Finalizado	4	Retrasos por parte del proveedor	ago/15	dic/16	oct/16 V		0%	100%	100%				si	si		si
PE	Estrategico	RI300.1.1	Finalizado	1	Cambio de alcance	dic/16	dic/17	V		0%	100%	100%				si	si		si
PE	Estrategico	RI300.2	Finalizado			nov/16	sep/17	sep/17 V		0%	100%	100%				si	si		si
PE	Estrategico	RI300.3	Análisis			ago/17		A		6%	70%	64%	A			si	si		si
PE	Estrategico	RI300.4	Desarrollo / Configuración	1	Error de Planificación	ene/18	may/18	A		6%	79%	73%	A			si	si		si
PE	Estrategico	RI300.6	Desarrollo / Configuración	1	Error de Planificación	ene/18	may/18	V		3%	56%	53%				si	si		si
PE	Estrategico	RI314	Finalizado			abr/15	oct/15	oct/15 V		0%	100%	100%				si	si		
PE	Estrategico	RI318	Finalizado			ene/16	abr/16	abr/16 V		0%	100%	100%				si	si		
PE	Estrategico	RI318.1	Prueba Sistemas			may/17	mar/18	abr/18 A		6%	98%	92%	R				si		
PE	Estrategico	RI322	Finalizado	1	Falta de disponibilidad del usuario	abr/15	nov/16	nov/16 V		0%	100%	100%					si		
PE	Estrategico	RI408	Finalizado	1	Retrasos en la pruebas	oct/16	may/17	may/17 V		0%	100%	100%					si		
PE	Estrategico	RI411	Finalizado	1	Retrasos en la pruebas	oct/16	mar/17	mar/17 V		0%	100%	100%					si		
PE	Estrategico	RI412	Finalizado	3	Retrasos en la pruebas	dic/16	jun/17	jun/17 V		0%	100%	100%					si		
PE	Estrategico	RI514	Finalizado			abr/17	abr/17	V		0%	100%	100%					si		
PE	Estrategico	RI514.1	Suspendido			sep/17	nov/17	ago/17		0%	0%	0%					si		si
PE	Estrategico	RI514.2	Finalizado			abr/17	jun/17	jun/17 V		0%	100%	100%					si		si
PE	Estrategico	RI514.3	Soporte Post Implementación	1	Retrasos deped. con otros proyectos	jun/17	ene/18	nov/17 V		0%	100%	100%					si		si
PE	Estrategico	RI514.4	Finalizado			abr/17	jun/17	V		0%	100%	100%					si		si
PE	Estrategico	RI520	Finalizado			ene/17	mar/17	mar/17 V		0%	100%	100%					si		
PE	Estrategico	RI520.1	Prueba Usuarios	2	Retrasos deped. con otros proyectos	jul/17	feb/18	dic/17 A		7%	97%	90%				si	si		si
PE	Estrategico	RI523	Desarrollo / Configuración			abr/17	abr/18	abr/18 A		6%	79%	73% A				si	si		
PE	Estrategico	RI524	Desarrollo / Configuración			jun/17	may/18	may/18 V		4%	72%	68% V				si	si		
PE	Estrategico	RI525	En Planificación							0%	0%	0%					si		
PE	Estrategico	RI526	Prueba Sistemas	2	Retrasos deped. con otros proyectos	ago/17	mar/18	V		5%	97%	92%				si	si		
PE	Estrategico	RI527	Finalizado			oct/17	dic/17	V		0%	100%	100%					si		
PE	Estrategico	SI238	Finalizado	5	Retrasos por parte del proveedor	ene/14	ene/17	sep/16 V		0%	100%	100%							
PE	Estrategico	SI241	Finalizado	12	Retrasos por parte del proveedor	dic/13	ene/17	ago/16 V		0%	100%	100%							
PE	Estrategico	SI301	Finalizado			jul/15	ago/16	ago/16 V		0%	100%	100%							
PE	Estrategico	SI501	Desarrollo / Configuración			mar/17	mar/18	mar/18 V		1%	93%	92%							
PE	Estrategico	SI503	Finalizado			jun/17	dic/17	V		0%	100%	100%							
PE	Estrategico	SI505	Finalizado			sep/17	ene/18	feb/18 V		0%	100%	100%							
PE	Estrategico	SI511	Finalizado	3	Retrasos por parte del proveedor	jun/17	dic/17	sep/17 V		0%	100%	100%							
PE	Estrategico	SI514	Finalizado			jun/17	dic/17	mar/18 V		0%	100%	100%				si			
PE	Estrategico	SI515	Desarrollo / Configuración			may/17	mar/18	mar/18 A		8%	93%	85%							
PE	Estrategico	TE201.2	Desarrollo / Configuración	3	Falta de recursos	jul/14	may/18	dic/18 V		1%	97%	96%			si				si
PE	Estrategico	TE204	Finalizado			dic/13	ene/16	ene/16 V		0%	100%	100%			si	si			
PE	Estrategico	TE205	Desarrollo / Configuración	1	Cambio de alcance	sep/16	sep/18	dic/18 V		0%	70%	70%			si				
PE	Estrategico	TE218.2	Desarrollo / Configuración	2	Retrasos deped. con otros proyectos	ago/14	dic/18	jul/16 V		0%	82%	82%			si	si			si
PE	Estrategico	TE220.2	En Planificación			nov/15	ago/18			3%	72%	69%			si	si			si
PE	Estrategico	TE327	Finalizado	1	Demoras en entrega de equipamiento	dic/16	sep/17	sep/17 V		0%	100%	100%			si				
PE	Estrategico	TE328	Finalizado	2	Retrasos por parte del proveedor	ene/15	oct/16	nov/16 V		0%	100%	100%			si	si			
PE	Estrategico	TE401	Finalizado	1	Falta de disponibilidad del usuario	ene/16	nov/16	oct/16 V		0%	100%	100%			si	si			
PE	Estrategico	TE404	Suspendido			dic/16		mar/18		5%	46%	41%	R		si				
PE	Estrategico	TE504	Desarrollo / Configuración	2	Cambio de alcance	nov/16	jul/18	jul/18 V		4%	86%	82% A			si				



Tipo de Proyec	Descrip. Tipo de Proyecto	Nro. Proyecto	Estado del proyecto	Cant. Replanif	Motivo Replanif.	Fec Inicio	Fec Implan	Base Línea	Avance	% Desvio	% Avance Proy	% Avance Real	Riesgo	Issue	Ind. Infraestruct	Ind. Contrat	Ind. Usuari	Ind. Normativ	Ind. Depend
PE	Estrategico	TE505	Finalizado		Falta definic. / aprob, 3 entregables	ene/17	dic/17	dic/17 V		0%	100%	100%			si				
PE	Estrategico	TE536	Finalizado		Retrasos por parte del proveedor	dic/16	ene/18	nov/17 V		0%	100%	100%			si	si			
PE	Estrategico	TE555	Finalizado		2 Demora en pasaje a producción	dic/16	ene/18	sep/17 V		0%	100%	100%			si	si			
PE	Estrategico	TE556	Desarrollo / Configuración			jun/16	may/18	abr/18 R		23%	94%	71%			si				
PE	Estrategico	TE557	Desarrollo / Configuración			ene/17	abr/18	abr/18 R		13%	74%	61%			si				
PE	Estrategico	TE572	Finalizado			jul/17	oct/17	oct/17 V		0%	100%	100%			si	si			
PE	Estrategico	TE594	Desarrollo / Configuración		1 Retraso en firma de contrato	ago/17	ago/18	may/18 V		3%	70%	67% R			si				
PE	Estrategico	TE595	Finalizado			jun/17	dic/17	oct/17 V		0%	100%	100%			si				
PE	Estrategico	TE598	Desarrollo / Configuración			mar/17	may/18	may/18 R		22%	77%	55%			si				
PE	Estrategico	TE600	Desarrollo / Configuración			abr/17	abr/18	mar/18 A		8%	61%	53%			si				
PE	Estrategico	TE601	Suspendido			mar/17	abr/18			0%	0%	0% R			si				
PM	Mantenimiento	BI401.03	Finalizado		Retrasos por parte del proveedor	sep/17	dic/17	nov/17 V		0%	100%	100%					si		si
PM	Mantenimiento	BI502	Planificado			nov/17	sep/18	sep/18 V		-1%	9%	10% V				si	si		
PM	Mantenimiento	DE401.1	Finalizado			jul/16	ago/16	ago/16 V		0%	100%	100%			si		si		
PM	Mantenimiento	DE401.2	Finalizado		Retrasos por parte del proveedor	ene/16	oct/17	may/17 V		0%	100%	100%					si		si
PM	Mantenimiento	DE401.3	Finalizado		Falta de disponibilidad del usuario	jun/16	mar/17	ago/16 V		0%	100%	100%				si		si	si
PM	Mantenimiento	DE401.4	En Implementación		Retrasos por parte del proveedor	ago/15	mar/18	abr/17 V		0%	99%	99%		A			si		
PM	Mantenimiento	DE401.5	Prueba Sistemas		5 Error de Planificación	may/16	mar/18	ago/17 A		9%	86%	77% A					si		
PM	Mantenimiento	DE401.6	Prueba Sistemas		Retrasos por parte del proveedor	mar/16	mar/18	may/17 V		0%	89%	89%		A			si		si
PM	Mantenimiento	DE401.7	Prueba Sistemas		Retrasos por parte del proveedor	ago/15	mar/18	sep/17 V		0%	85%	85%		A			si		
PM	Mantenimiento	DE401.8	Finalizado		Retrasos por parte del proveedor	oct/16	ene/17	dic/16 V		0%	100%	100%					si		si
PM	Mantenimiento	DE401.9	Finalizado			oct/16	nov/16	nov/16 V		0%	100%	100%					si		si
PM	Mantenimiento	DE402.1.1	Finalizado		5 Falta de recursos	ene/17	ago/17	abr/17 V		0%	100%	100%					si		si
PM	Mantenimiento	DE402.1.2	Prueba Sistemas		Priorización de proyectos	ene/17	ago/18	sep/17 V		0%	30%	30%							si
PM	Mantenimiento	DE402.2	Finalizado		1 normativos	jul/16	sep/16	sep/16 V		0%	100%	100%							si
PM	Mantenimiento	DE402.3	Finalizado			jul/16	sep/16	sep/16 V		0%	100%	100%					si		si
PM	Mantenimiento	DE402.4	Finalizado			ago/16	sep/16	mar/17 V		0%	100%	100%				si		si	si
PM	Mantenimiento	DE405.1	Finalizado		Retrasos por parte del proveedor	ago/16	feb/17	dic/16 V		0%	100%	100%							si
PM	Mantenimiento	DE405.2	Finalizado		2 Retrasos en la pruebas	abr/16	nov/16	oct/16 V		0%	100%	100%							si
PM	Mantenimiento	EM446	Finalizado		Falta de disponibilidad del usuario	feb/16	sep/16	sep/16 V		0%	100%	100%				si	si		
PM	Mantenimiento	IN431	Finalizado		1 Falta de recursos	sep/16	oct/16	oct/16 V		0%	100%	100%				si	si		
PM	Mantenimiento	IN433	Finalizado		3 Retrasos en la pruebas	oct/16	ago/17	jun/17 V		0%	100%	100%					si	si	
PM	Mantenimiento	IN520	Finalizado			ene/17	abr/17	abr/17 V		0%	100%	100%				si	si		
PM	Mantenimiento	IN532	Finalizado			jul/16	dic/17	dic/17 V		0%	100%	100%				si	si		
PM	Mantenimiento	IN534	Soporte Post Implementación			dic/17	ene/18	ene/18 V		0%	99%	99%				si			
PM	Mantenimiento	MS401.02	Finalizado			ago/17	sep/17	sep/17 V		0%	100%	100%					si		si
PM	Mantenimiento	OP770	Finalizado		Retrasos por parte del proveedor	jun/16	may/17	may/17 V		0%	100%	100%				si	si	si	
PM	Mantenimiento	OP771	Finalizado		2 proveedor	jul/16	sep/16	sep/16 V		0%	100%	100%				si	si	si	
PM	Mantenimiento	OP854	Prueba Sistemas			dic/17	mar/18	mar/18 V		0%	30%	30%				si	si		
PM	Mantenimiento	OY505	Planificado			abr/18	feb/19	feb/19		0%	0%	0%					si	si	
PM	Mantenimiento	OY506	Planificado			abr/18	sep/18	sep/18		0%	0%	0%					si	si	
PM	Mantenimiento	OY507	Planificado			may/18	nov/18	nov/18		0%	0%	0%					si	si	
PM	Mantenimiento	OY508	Análisis					V		0%	0%	0%		V		si	si	si	
PM	Mantenimiento	PL502	Desarrollo / Configuración			dic/17	abr/18	abr/18 V		0%	60%	60%					si		
PM	Mantenimiento	PR500	Desarrollo / Configuración		Retrasos por parte del proveedor	abr/17	mar/18	dic/17 A		8%	39%	31%				si	si		
PM	Mantenimiento	PR501	Finalizado		Falta definic. / aprob, 2 entregables	mar/17	ene/18	nov/17 V		0%	100%	100%				si	si		
PM	Mantenimiento	PR503	Desarrollo / Configuración			nov/17	mar/18	V		0%	85%	85%					si		
PM	Mantenimiento	RH307	Suspendido		Priorización de proyectos	mar/15	jul/17	feb/17		4%	98%	94%				si	si		
PM	Mantenimiento	RI410	Finalizado		Falta de disponibilidad del usuario	abr/16	nov/16	jul/16 V		0%	100%	100%				si	si		
PM	Mantenimiento	RI522	Suspendido			sep/17				0%	90%	90%					si		



Tipo de Proyecto	Descrip. Tipo de Proyecto	Nro. Proyecto	Estado del proyecto	Cant. Replanif.	Motivo Replanif.	Fec Inicio	Fec Implac.	Base Línea	Avance	% Desvio	% Avance Proy	% Avance Real	Riesgo	Issues	Ind. Infraestructura	Ind. Contratos	Ind. Usuarios	Ind. Normativa	Ind. Dependencia
PM	Mantenimiento	SI405	Finalizado	3	Retrasos en la pruebas	mar/16	jul/16	jul/16 V		0%	100%	100%					si		
PM	Mantenimiento	SI406	Finalizado	5	Retrasos en la pruebas	jun/16	ago/16	jul/16 V		0%	100%	100%					si		
PM	Mantenimiento	SI407	Prueba Sistemas	9	Falta de recursos	jun/16	mar/18	feb/17 V		1%	62%	61%	A						
PM	Mantenimiento	SI523	Planificado			ene/18	sep/18	A		8%	26%	18%					si		
PM	Mantenimiento	TE403	Finalizado			oct/16	ene/17	ene/17 V		0%	100%	100%			si		si		
PM	Mantenimiento	TE506	Análisis			may/17		V		0%	0%	0%			si		si		
PM	Mantenimiento	TE508	Desarrollo / Configuración			jun/17	may/18	abr/18 V		5%	46%	41%			si		si		
PM	Mantenimiento	TE514	Finalizado		Falta definic. / aprob, 1 entregables	oct/16	dic/17	sep/17 V		0%	100%	100%			si		si		
PM	Mantenimiento	TE515	Finalizado			mar/17	jul/17	jul/17 V		0%	100%	100%			si		si		
PM	Mantenimiento	TE520	Finalizado			oct/16	ene/18	V		0%	100%	100%			si		si		
PM	Mantenimiento	TE531	Análisis			sep/17	may/18	V		0%	0%	0%			si		si		
PM	Mantenimiento	TE550	Finalizado			may/17	ene/18	ene/18 V		0%	100%	100%			si				
PM	Mantenimiento	TE553	Suspendido			sep/17	jul/18			0%	0%	0%			si		si		
PM	Mantenimiento	TE570	Suspendido			may/17	dic/17			0%	0%	0%			si		si		
PM	Mantenimiento	TE571	Análisis			may/17	dic/19	V		0%	0%	0%			si		si		
PM	Mantenimiento	TE573	Desarrollo / Configuración			dic/16	mar/18	feb/18 V		4%	84%	80%			si		si		
PM	Mantenimiento	TE576	Desarrollo / Configuración			dic/17	abr/18	V		0%	70%	70%			si		si		
PM	Mantenimiento	TE580	Finalizado			jul/17	jun/18	V		0%	100%	100%			si		si		
PM	Mantenimiento	TE583	En Cierre de Proyecto		Falta definic. / aprob, 3 entregables	jul/17	abr/18	sep/17 V		0%	95%	95%			si				
PM	Mantenimiento	TE584	Finalizado		Falta definic. / aprob, 1 entregables	jul/17	dic/17	sep/17 V		0%	100%	100%			si		si		
PM	Mantenimiento	TE585	Finalizado			oct/17	mar/18	V		0%	100%	100%			si		si		
PM	Mantenimiento	TE586	Desarrollo / Configuración			ago/17	abr/18	abr/18 A		9%	30%	21%			si				
PM	Mantenimiento	TE587	Desarrollo / Configuración		Falta definic. / aprob, 1 entregables	oct/17	feb/18	R		15%	100%	85%			si		si		
PM	Mantenimiento	TE588	En Planificación			nov/17	jun/18	ene/18		0%	20%	20%			si		si		
PM	Mantenimiento	TE589	Desarrollo / Configuración			ago/17	mar/18	mar/18 V		1%	67%	66%			si				
PM	Mantenimiento	TE591	Finalizado	1	Retrasos en la pruebas	ago/17	ene/18	V		0%	100%	100%			si				
PM	Mantenimiento	TE592	Análisis			oct/17	dic/18	V		0%	0%	0%	A		si				
PM	Mantenimiento	TE593	Desarrollo / Configuración			abr/17	may/18	ene/18 V		2%	64%	62%	A	V	si				
PM	Mantenimiento	TE603	Desarrollo / Configuración	3	Cambio de alcance	ago/17	feb/18	ene/18 V		2%	71%	69%	A		si				
PM	Mantenimiento	TE606	Análisis			ene/18	jun/18	V		0%	0%	0%			si		si		
PM	Mantenimiento	TE609	Finalizado			ago/17	ene/18	ene/18 V		0%	100%	100%			si				
PM	Mantenimiento	TE611	En Planificación			nov/17	sep/18			0%	0%	0%			si				
PM	Mantenimiento	TE612	Desarrollo / Configuración			ago/17	may/18	A		6%	64%	58%			si		si		
PM	Mantenimiento	TE613	Finalizado			sep/17	nov/17	nov/17 V		0%	100%	100%			si			si	
PM	Mantenimiento	TE617	Análisis			dic/17	mar/18	V		0%	0%	0%			si		si		
PM	Mantenimiento	TE628	Finalizado			nov/17	mar/18	V		0%	100%	100%			si		si		
PM	Mantenimiento	TE629	Finalizado			nov/17	feb/18	V		0%	100%	100%			si		si		
PM	Mantenimiento	TE637	Suspendido			nov/17				0%	0%	0%			si		si		
PM	Mantenimiento	TE640	Suspendido			oct/17	mar/18			0%	0%	0%			si		si		
PM	Mantenimiento	TE643	Desarrollo / Configuración			dic/17	abr/18	V		0%	80%	80%			si		si		
PM	Mantenimiento	TE658	Desarrollo / Configuración			dic/16		dic/18 V		0%	0%	0%	V		si				
PM	Mantenimiento	TE660	Desarrollo / Configuración			ene/17	dic/18	dic/18 V		0%	0%	0%	R		si				
PM	Mantenimiento	TE662	Desarrollo / Configuración			ene/18	may/18	V		0%	38%	38%			si		si		
PM	Mantenimiento	TE663	Análisis			ene/18		V		0%	0%	0%			si		si		
PM	Mantenimiento	TE669	Análisis			mar/18		V		0%	0%	0%			si				
PM	Mantenimiento	TE671	Desarrollo / Configuración			feb/18	mar/18	V		0%	80%	80%			si				
PO	Operativo	AD203.4	Finalizado		Falta de disponibilidad del 2 usuario	feb/15	ago/16	jul/16 V		0%	100%	100%					si		si
PO	Operativo	AD400	Finalizado		Retrasos deped. con otros 2 proyectos	may/17	dic/17	ago/16 V		0%	100%	100%					si		si
PO	Operativo	AD401	Soporte Post Implementaciór		Retrasos deped. con otros 5 proyectos	abr/16	ago/17	jun/17 V		0%	100%	100%	A				si		si
PO	Operativo	AD402	Soporte Post Implementaciór		2 Falta de recursos	abr/16	ene/18	ago/17 V		0%	100%	100%	A				si		



Tipo de Proyecto	Descrip. Tipo de Proyecto	Nro. Proyecto	Estado del proyecto	Cant. Replanif.	Motivo Replanif.	Fec Inicio	Fec Impla	Base Línea	Avance	% Desv	% Avance Proy	% Avance Real	Riesgo	Issues	Ind. Infraestructura	Ind. Contratos	Ind. Usuarios	Ind. Normativos	Ind. Dependencia
PO	Operativo	AD403	Soporte Post Implementación	4	Retrasos por parte del proveedor	may/16	dic/17	dic/17 V		0%	100%	100% V				si	si		
PO	Operativo	AD405	Soporte Post Implementación	2	Demoras en entrega de equipamiento	may/16	ene/18	mar/17 V		0%	100%	100% V				si	si		
PO	Operativo	AD407	Soporte Post Implementación	1	Falta definic. / aprob, entregables	ago/16	dic/17	oct/17 V		0%	100%	100% V		A		si	si		
PO	Operativo	AD408	Finalizado	2	Falta de recursos	mar/17	dic/17	oct/17 V		0%	100%	100%				si	si	si	
PO	Operativo	AD503	Soporte Post Implementación	2	Falta definic. / aprob, entregables	mar/17	dic/17	sep/17 V		0%	100%	100%					si		
PO	Operativo	AD504	Prueba Usuarios	2	Retrasos por parte del proveedor	abr/17	feb/18	oct/17 V		0%	69%	69% V				si	si		
PO	Operativo	AD505	Finalizado			may/17	sep/17	V		0%	100%	100%					si		
PO	Operativo	AD505.1	Soporte Post Implementación	1	Falta definic. / aprob, entregables	ago/17	dic/17	dic/17 V		0%	100%	100%					si		si
PO	Operativo	AD508	Prueba Sistemas	2	Retrasos por parte del proveedor	nov/17	may/18	V		0%	25%	25%					si		
PO	Operativo	AD508.1	Desarrollo / Configuración			ene/18		abr/18 V		0%	30%	30%				si	si		si
PO	Operativo	AD509	En Implementación	1	Retrasos por parte del proveedor	nov/17	feb/18	feb/18 V		0%	98%	98%					si		
PO	Operativo	AI102	Prueba Usuarios	2	Cambio de alcance	jun/17	mar/18	mar/18 V		4%	89%	85%				si	si		
PO	Operativo	AI401	Finalizado			ene/16	ene/17	ene/17 V		0%	100%	100%				si	si		
PO	Operativo	AI403	Finalizado			ene/16	ene/17	ene/17 V		0%	100%	100%				si	si		
PO	Operativo	AI406	Finalizado	1	Retrasos por parte del proveedor	abr/16	dic/16	oct/16 V		0%	100%	100%				si	si		
PO	Operativo	AI408	Finalizado			dic/16	may/17	may/17 V		0%	100%	100%				si	si		
PO	Operativo	AI500.1	Desarrollo / Configuración	1	Retrasos por parte del proveedor	may/17	abr/18	dic/17 V		0%	86%	86%				si	si		si
PO	Operativo	AI500.2	Finalizado			nov/17	feb/18	feb/18 V		0%	100%	100%				si	si		si
PO	Operativo	AI502	Finalizado			abr/17	sep/17	sep/17 V		0%	100%	100%				si	si		si
PO	Operativo	AI502.1	Planificado			mar/18	jun/18	jun/18 V		0%	0%	0%				si	si		si
PO	Operativo	AI503	Prueba Usuarios			may/17	abr/18	mar/18 V		4%	91%	87% V				si	si		
PO	Operativo	BM500	Finalizado	1	Retrasos en la pruebas	dic/17	mar/18	feb/18 V		0%	100%	100%				si	si		
PO	Operativo	CB110.1.2	Análisis	2	Cambio de alcance	oct/17		sep/16 V		1%	100%	99%		A			si	si	si
PO	Operativo	CB304.1	Finalizado	3	Retrasos en la pruebas	oct/15	dic/16	sep/16 V		0%	100%	100%					si		si
PO	Operativo	CB304.2	Finalizado			dic/15	jun/16	jun/16 V		0%	100%	100%					si		si
PO	Operativo	CB304.3	Finalizado	3	Retrasos deped. con otros proyectos	mar/16	may/17	may/17 V		0%	100%	100%					si	si	si
PO	Operativo	CB313	Suspendido							0%	0%	0%					si	si	
PO	Operativo	CB402.1	Finalizado	1	Cambio de alcance	feb/16	jun/16	jun/16 V		0%	100%	100%					si		si
PO	Operativo	CB402.2	Finalizado			mar/16	jul/16	jul/16 V		0%	100%	100%				si	si		si
PO	Operativo	CB402.3	Finalizado	1	Retrasos en la pruebas	abr/16	ago/16	ago/16 V		0%	100%	100%					si		si
PO	Operativo	CB402.4	Finalizado	2	Priorización de proyectos normativos	may/16	jun/17	may/17 V		0%	100%	100%					si	si	si
PO	Operativo	CB406.2	En Planificación							0%	0%	0%					si	si	si
PO	Operativo	CB411	Finalizado	2	Falta de recursos	abr/16	ene/17	oct/16 V		0%	100%	100%				si	si		
PO	Operativo	CB414	Finalizado			ene/16	abr/16	abr/16 V		0%	100%	100%				si	si		
PO	Operativo	CB415	Finalizado	1	Retrasos en la pruebas	dic/15	sep/16	jul/16 V		0%	100%	100%				si	si		
PO	Operativo	CB416	Finalizado	1	Retrasos en la pruebas	nov/15	ago/16	jun/16 V		0%	100%	100%				si	si		
PO	Operativo	CB417	Finalizado			feb/16	jun/16	jun/16 V		0%	100%	100%				si	si		
PO	Operativo	CB419	Prueba Usuarios	1	Error de Planificación	mar/17	feb/18	ene/18 V		5%	95%	90%					si	si	
PO	Operativo	CB420.1	Finalizado	1	Retrasos por parte del proveedor	oct/16	may/17	may/17 V		0%	100%	100%					si	si	si
PO	Operativo	CB420.2	Finalizado	1	Retrasos por parte del proveedor	ene/17	jul/17	jul/17 V		0%	100%	100%					si	si	si
PO	Operativo	CB421.1	Finalizado			sep/16	ene/17	V		0%	100%	100%				si	si		si
PO	Operativo	CB421.2	Finalizado	1	Falta de recursos	dic/16	dic/17	nov/17 V		0%	100%	100%					si	si	si
PO	Operativo	CB421.3	Análisis			jul/17	nov/18	V		0%	0%	0%		V			si	si	si
PO	Operativo	CB422	Finalizado	3	Falta de disponibilidad del usuario	jul/17	dic/17	sep/17 V		0%	100%	100%				si	si		
PO	Operativo	CB505	Finalizado			dic/17	dic/17	dic/17 V		0%	100%	100%				si	si		
PO	Operativo	CG400	Finalizado			ene/16	mar/16	mar/16 V		0%	100%	100%				si	si		
PO	Operativo	CG401	Finalizado			ene/16	dic/16	dic/16 V		0%	100%	100%					si		
PO	Operativo	CG402	Finalizado	1	Demora en pasaje a producción	ene/16	sep/16	sep/16 V		0%	100%	100%					si		
PO	Operativo	CG403	Finalizado			abr/16	nov/16	nov/16 V		0%	100%	100%					si		
PO	Operativo	CG404	Finalizado			mar/16	jul/16	jul/16 V		0%	100%	100%					si		



Tipo de Proyecto	Descrip. Tipo de Proyecto	Nro. Proyecto	Estado del proyecto	Cant. Replanif.	Motivo Replanif.	Fec Inicio	Fec Implan	Base Línea	Avance	% Desvio	% Avance Proy	% Avance Real	Riesgos	Issues	Ind. Infraestruct.	Ind. Contrat.	Ind. Usuario	Ind. Normativ.	Ind. Depend.
PO	Operativo	CU401	Finalizado			sep/16	feb/17	feb/17 V		0%	100%	100%				si	si	si	
PO	Operativo	DE203	Finalizado			may/16	jun/16	jun/16 V		0%	100%	100%							
PO	Operativo	DE211	Finalizado		Retrasos por parte del proveedor	ago/15	ago/17	ago/17 V		0%	100%	100%							
PO	Operativo	DE300	Prueba Sistemas		Priorización de proyectos	may/16	abr/18	oct/17 V		4%	89%	85%						si	
PO	Operativo	DE307.1	Finalizado		2 Retrasos en la pruebas	feb/16	jun/17	may/17 V		0%	100%	100%							si
PO	Operativo	DE307.2	Finalizado			sep/15	ago/17	V		0%	100%	100%							si
PO	Operativo	DE401.10	Finalizado			ene/17	jul/17	jul/17 V		0%	100%	100%						si	
PO	Operativo	DE402.6	Finalizado			oct/16	dic/16	dic/16 V		0%	100%	100%							si
PO	Operativo	DE402.6.1	Desarrollo / Configuración			jul/17	dic/18	dic/18 V		1%	44%	43%						si	
PO	Operativo	DE403	Desarrollo / Configuración		Retrasos por parte del proveedor	jun/17	jul/18	oct/16 V		3%	68%	65%							
PO	Operativo	DE404.1	Finalizado		1 Retrasos en la pruebas	jun/16	jul/16	jul/16 V		0%	100%	100%							si
PO	Operativo	DE404.2	Finalizado		4 Retrasos por parte del proveedor	jun/16	jun/17	ago/16 V		0%	100%	100%							si
PO	Operativo	DE404.3	Finalizado		3 Retrasos por parte del proveedor	jul/16	ene/17	ago/16 V		0%	100%	100%							si
PO	Operativo	DE405.3	Finalizado		1 Cambio de alcance	ago/16	mar/17	dic/16 V		0%	100%	100%							si
PO	Operativo	DE501.1	Prueba Sistemas		Retrasos por parte del proveedor	jul/17	mar/18	ene/18 R		18%	100%	82%		A					si
PO	Operativo	DE501.2	Finalizado			jul/17	oct/17	V		0%	100%	100%				si			si
PO	Operativo	DE501.3	Prueba Sistemas			sep/17	abr/18	ago/18 V		0%	65%	65%		A					si
PO	Operativo	DE501.4	Desarrollo / Configuración			sep/17	may/18	sep/18 V		0%	69%	69%		A					si
PO	Operativo	DE501.5	Desarrollo / Configuración			sep/17	jul/18	jul/18 A		7%	58%	51%		A					si
PO	Operativo	DE501.6	Desarrollo / Configuración			sep/17	abr/18	abr/18 V		2%	36%	34%		A					si
PO	Operativo	DE501.7	Desarrollo / Configuración			sep/17	may/18	may/18 V		3%	34%	31%		A					si
PO	Operativo	DE501.8	Desarrollo / Configuración			sep/17	jul/18	jul/18 V		3%	28%	25%		A					si
PO	Operativo	DE501.9	Desarrollo / Configuración			sep/17	sep/18	sep/18 V		0%	37%	37%		A					si
PO	Operativo	DE502	Desarrollo / Configuración		Retrasos deped. con otros proyectos	oct/17	abr/18	V		0%	51%	51%							
PO	Operativo	DE503	Prueba Sistemas			mar/17	mar/18	mar/18 V		0%	0%	0%							
PO	Operativo	DV204.2	Finalizado		3 Cambio de alcance	jun/14	nov/16	nov/16 V		0%	100%	100%					si		si
PO	Operativo	DV204.3	Análisis		2 Falta de recursos	sep/17	nov/18	V		1%	28%	27%					si		si
PO	Operativo	DV206	Prueba Sistemas		Priorización de proyectos	may/14	jun/18	may/17 V		1%	87%	86%					si		
PO	Operativo	DV343	Finalizado		4 normativos	jun/16	nov/16	nov/16 V		0%	100%	100%					si		
PO	Operativo	DV346	Finalizado		Retrasos deped. con otros proyectos	jun/17	oct/17	ago/17 V		0%	100%	100%					si		si
PO	Operativo	DV346.1	Análisis			oct/17	abr/18	V		2%	40%	38%					si		si
PO	Operativo	DV442	Prueba Sistemas		Retrasos por parte del proveedor	nov/15	mar/18	abr/17 V		2%	91%	89%		A			si		
PO	Operativo	DV616.1	Finalizado		1 Retrasos en la pruebas	abr/16	jul/16	jul/16 V		0%	100%	100%				si	si		si
PO	Operativo	DV616.2	Finalizado		2 Retrasos en la pruebas	jul/16	oct/16	oct/16 V		0%	100%	100%				si	si		si
PO	Operativo	DV616.3	Finalizado			oct/16	feb/17	feb/17 V		0%	100%	100%				si	si		si
PO	Operativo	DV623	Finalizado			abr/16	dic/16	dic/16 V		0%	100%	100%				si	si		
PO	Operativo	DV731	Finalizado			dic/17	V			0%	100%	100%				si	si		
PO	Operativo	EM102.3	Finalizado			abr/15	jun/16	mar/16 V		0%	100%	100%				si	si		si
PO	Operativo	EM208.3	Finalizado			abr/15	abr/16	abr/16 V		0%	100%	100%				si	si		si
PO	Operativo	EM324.1	Finalizado		Priorización de proyectos	ago/15	oct/16	sep/16 V		0%	100%	100%				si	si		si
PO	Operativo	EM324.2	Finalizado		2 normativos	ago/15	may/16	dic/15 V		0%	100%	100%				si	si		si
PO	Operativo	EM333	Finalizado		1 Retrasos en la pruebas	mar/15	jul/16	jul/16 V		0%	100%	100%				si	si		
PO	Operativo	EM344	Finalizado		Priorización de proyectos	jul/15	oct/16	oct/16 V		0%	100%	100%					si		
PO	Operativo	EM352	Finalizado		2 normativos	abr/16	ago/16	ago/16 V		0%	100%	100%				si	si		
PO	Operativo	EM356	Finalizado		8 Falta de recursos	ene/16	jul/17	abr/17 V		0%	100%	100%					si		
PO	Operativo	EM426	Finalizado			ene/16	may/16	may/16 V		0%	100%	100%				si	si		
PO	Operativo	EM438	Finalizado		3 Retrasos en la pruebas	feb/16	oct/17	sep/17 V		0%	100%	100%				si	si		
PO	Operativo	EM440	Finalizado		Retrasos por parte del proveedor	jun/16	nov/16	sep/16 V		0%	100%	100%				si	si		
PO	Operativo	EM441	Finalizado		3 Demora en pasaje a producción	feb/16	may/17	may/17 V		0%	100%	100%				si	si		si
PO	Operativo	EM442.1	Finalizado			ene/16	jul/16	V		0%	100%	100%				si	si		si



Tipo de Proyecto	Descrip. Tipo de Proyecto	Nro. Proyecto	Estado del proyecto	Cant. Replanif.	Motivo Replanif.	Fec Inicio	Fec Implan	Base Línea	Avance	% Desvio	% Avance Proy	% Avance Real	Riesgo	Issue	Ind. Infraestructura	Ind. Contratos	Ind. Usuarios	Ind. Normativos	Ind. Dependencia
PO	Operativo	EM443	Finalizado			ene/16	jun/16	jun/16 V		0%	100%	100%				si	si		
PO	Operativo	EM447	Finalizado			sep/16	nov/16	V		0%	100%	100%				si	si		
PO	Operativo	EM539	Finalizado	1	Cambio de alcance	sep/17	dic/17	dic/17 V		0%	100%	100%				si	si		si
PO	Operativo	EM539.1	Finalizado	1	Retrasos por parte del proveedor	sep/17	feb/18	nov/17 V		0%	100%	100%				si	si		si
PO	Operativo	EM540	Finalizado			sep/17	ene/18	ene/18 V		0%	100%	100%					si		
PO	Operativo	EM543	Desarrollo / Configuración			dic/17	may/18	V		0%	53%	53%					si		
PO	Operativo	FI200.1	Finalizado			sep/14	may/16	feb/16 V		0%	100%	100%				si	si		si
PO	Operativo	FI201	Finalizado	1	Retrasos por parte del proveedor	mar/16	sep/16	sep/16 V		0%	100%	100%				si	si		
PO	Operativo	FI501	Suspendido							0%	0%	0%				si	si		
PO	Operativo	GR502	Finalizado	1	Retrasos por parte del proveedor	abr/17	dic/17	dic/17 V		0%	100%	100%					si		
PO	Operativo	IN309	Finalizado	1	Falta de recursos	jun/15	jul/16	jul/16 V		0%	100%	100%				si	si		
PO	Operativo	IN389	Finalizado			jun/16	jul/16	jul/16 V		0%	100%	100%				si	si		
PO	Operativo	IN389.1	Finalizado	1	Retrasos por parte del proveedor	nov/16	abr/17	abr/17 V		0%	100%	100%					si		si
PO	Operativo	IN389.2	Finalizado	1	Demora en pasaje a producción	feb/17	jul/17	may/17 V		0%	100%	100%					si	si	si
PO	Operativo	IN389.3	Finalizado	2	Demora en pasaje a producción	feb/17	ago/17	jun/17 V		0%	100%	100%					si	si	si
PO	Operativo	IN429	Finalizado			jul/16	sep/16	sep/16 V		0%	100%	100%				si	si		
PO	Operativo	IN507	En Planificación			ago/17	jul/18			0%	0%	0%					si		
PO	Operativo	IN517	Finalizado	1	Priorización de proyectos normativos	oct/16	ago/17	ago/17 V		0%	100%	100%					si	si	
PO	Operativo	IN523	Planificado			mar/18	abr/19	abr/19		0%	0%	0%					si		
PO	Operativo	IN525	Finalizado			feb/17	jul/17	jul/17 V		0%	100%	100%					si		
PO	Operativo	IN525.1	Finalizado	3	Retrasos por parte del proveedor	feb/17	dic/17	sep/17 V		0%	100%	100%					si		si
PO	Operativo	IN525.2	Prueba Sistemas	1	Retrasos deped. con otros proyectos	abr/17	feb/18	nov/17 V		3%	77%	74%					si		si
PO	Operativo	IN525.3	Prueba Sistemas	1	Retrasos deped. con otros proyectos	abr/17	feb/18	sep/17 V		0%	72%	72%					si		si
PO	Operativo	IN527	Finalizado			jun/17	oct/17	oct/17 V		0%	100%	100%					si	si	
PO	Operativo	IN533	Desarrollo / Configuración			nov/17	may/18	may/18 V		0%	0%	0%				si	si		
PO	Operativo	LE501	Finalizado			nov/17	nov/17	may/18 V		0%	100%	100%					si		
PO	Operativo	LE501.1	Análisis			feb/18	abr/18	abr/18 V		0%	10%	10%					si		si
PO	Operativo	LE501.2	Análisis			nov/17	oct/18	oct/18 V		0%	20%	20%					si		si
PO	Operativo	LE501.3	Desarrollo / Configuración			oct/17	jun/18	jun/18 V		0%	35%	35%					si		si
PO	Operativo	MS400	Soporte Post Implementación	5	Falta definic. / aprob, entregables	jun/16	oct/17	mar/17 V		0%	100%	100%					si		
PO	Operativo	OP102.2	Finalizado	4	Retrasos en la pruebas	mar/16	nov/16	sep/16 V		0%	100%	100%					si		si
PO	Operativo	OP139.3	Finalizado	4	Retrasos en la pruebas	ago/16	jul/17	abr/17 V		0%	100%	100%				si	si		si
PO	Operativo	OP156.3	Suspendido	3	Retrasos por parte del proveedor	ago/15	jul/17	jun/17		0%	94%	94%				si	si		si
PO	Operativo	OP206.2	Finalizado			oct/14	may/16	may/16 V		0%	100%	100%					si		si
PO	Operativo	OP286.3.1	Finalizado			ago/14	jun/16	nov/15 V		0%	100%	100%					si		si
PO	Operativo	OP406	Finalizado	3	Retrasos por parte del proveedor	jun/15	jun/17	feb/17 V		0%	100%	100%					si		
PO	Operativo	OP406.1	Finalizado			jun/17	ene/18	mar/18 V		0%	100%	100%					si		si
PO	Operativo	OP406.2	Prueba Sistemas			jun/17	may/18	jun/18 V		4%	52%	48%					si		si
PO	Operativo	OP409	Finalizado	3	Retrasos por parte del proveedor	may/15	ene/17	jun/16 V		0%	100%	100%					si		
PO	Operativo	OP410	Prueba Sistemas	5	Retrasos por parte del proveedor	may/15	ene/18	dic/17 V		2%	98%	96% V		R			si		
PO	Operativo	OP432	Finalizado			may/15	abr/16	abr/16 V		0%	100%	100%				si	si		
PO	Operativo	OP442	Finalizado	2	Falta de recursos	sep/15	ago/16	ago/16 V		0%	100%	100%				si	si		
PO	Operativo	OP444.1	Finalizado			jul/15	jun/16	jul/16 V		0%	100%	100%				si	si		si
PO	Operativo	OP472	Finalizado			may/15	abr/16	feb/16 V		0%	100%	100%				si	si		
PO	Operativo	OP473	Finalizado	2	Falta de disponibilidad del usuario	may/15	ene/17	dic/16 V		0%	100%	100%					si		
PO	Operativo	OP474	Prueba Usuarios	4	Falta de disponibilidad del usuario	abr/16	abr/18	may/17 V		2%	96%	94%					si		
PO	Operativo	OP476	Finalizado			may/15	jun/16	abr/16 V		0%	100%	100%				si	si		
PO	Operativo	OP478	Finalizado	2	Retrasos por parte del proveedor	oct/16	dic/17	jul/17 V		0%	100%	100%				si	si		
PO	Operativo	OP480	Prueba Usuarios	2	Error de Planificación	ago/15	mar/18	may/17 V		0%	91%	91%				si	si		
PO	Operativo	OP510	Prueba Sistemas	3	Retrasos por parte del proveedor	mar/17	may/18	mar/16 V		5%	78%	73%					si		



Tipo de Proyecto	Descrip. Tipo de Proyecto	Nro. Proyecto	Estado del proyecto	Cant. Replanif.	Motivo Replanif.	Fec Inicio	Fec Implan.	Base Línea	Avance	% Desvio	% Avance Proy	% Avance Real	Riesgos	Issues	Ind. Infraestructura	Ind. Contratos	Ind. Usuarios	Ind. Normativa	Ind. Dependencia
PO	Operativo	OP511	Finalizado	1	Cambio de alcance	may/15	jul/16	jul/16 V		0%	100%	100%				si	si		
PO	Operativo	OP613	Soporte Post Implementación	8	Retrasos en la pruebas	jul/16	ago/17	abr/17 V		0%	99%	99%					si		
PO	Operativo	OP661	Finalizado	6	Retrasos en la pruebas	jun/16	jul/17	may/17 V		0%	100%	100%					si		
PO	Operativo	OP704	Finalizado	1	Demora en pasaje a producción	may/16	sep/16	sep/16 V		0%	100%	100%				si	si		
PO	Operativo	OP760.1	Finalizado	2	Retrasos en la pruebas	abr/16	ago/16	jul/16 V		0%	100%	100%					si		si
PO	Operativo	OP760.2	Finalizado	2	Retrasos en la pruebas	jun/16	ago/16	jul/16 V		0%	100%	100%					si		si
PO	Operativo	OP760.3	Finalizado	4	Falta de disponibilidad del usuario	jun/16	nov/16	sep/16 V		0%	100%	100%					si		si
PO	Operativo	OP761	Finalizado	1	Retrasos por parte del proveedor	may/16	sep/16	sep/16 V		0%	100%	100%				si	si		
PO	Operativo	OP762	Finalizado	1	Retrasos en la pruebas	may/16	oct/16	oct/16 V		0%	100%	100%					si		
PO	Operativo	OP763	Finalizado			jun/16	jul/16	jul/16 V		0%	100%	100%				si	si		
PO	Operativo	OP764	Finalizado	3	Demora en pasaje a producción	jun/16	ene/17	oct/16 V		0%	100%	100%					si		
PO	Operativo	OP765	Finalizado	3	Retrasos por parte del proveedor	jun/16	may/17	may/17 V		0%	100%	100%					si		
PO	Operativo	OP766	Desarrollo / Configuración	4	Retrasos por parte del proveedor	jun/16	abr/18	jun/17 V		5%	85%	80%				si	si		
PO	Operativo	OP767	Prueba Sistemas	1	Retrasos deped. con otros proyectos	mar/16	abr/18	ago/17 V		5%	82%	77%				si	si		
PO	Operativo	OP768.1	Desarrollo	5	Cambio de alcance	abr/16	feb/17	feb/17 V		0%	100%	100%				si	si		si
PO	Operativo	OP768.3	Desarrollo / Configuración	1	Cambio de alcance	abr/17	abr/18	may/17 V		3%	59%	56%				si	si		si
PO	Operativo	OP768.4	Desarrollo / Configuración	3	Cambio de alcance	abr/17	abr/18	may/17 V		4%	55%	51%				si	si		si
PO	Operativo	OP769	Finalizado	1	Retrasos por parte del proveedor	abr/16	feb/17	oct/16 V		0%	100%	100%				si	si		
PO	Operativo	OP772	Finalizado	3	Falta de disponibilidad del usuario	sep/16	abr/17	abr/17 V		0%	100%	100%				si	si		
PO	Operativo	OP773.1	Finalizado			ago/16	sep/16	V		0%	100%	100%				si	si		si
PO	Operativo	OP773.2	Finalizado			sep/16	dic/16	V		0%	100%	100%				si	si	si	si
PO	Operativo	OP773.3	Finalizado	1	Retrasos por parte del proveedor	sep/16	mar/17	mar/17 V		0%	100%	100%				si	si	si	si
PO	Operativo	OP774	Finalizado			abr/16	ene/17	ene/17 V		0%	100%	100%				si	si		
PO	Operativo	OP775	Finalizado			oct/16	dic/16	abr/17 V		0%	100%	100%					si		
PO	Operativo	OP776	Finalizado	2	Falta de disponibilidad del usuario	ago/16	ene/17	nov/16 V		0%	100%	100%					si		
PO	Operativo	OP778	Finalizado			ago/16	dic/16	dic/16 V		0%	100%	100%					si		
PO	Operativo	OP779	En análisis - Diseño Conceptual			ene/18	ago/18	ago/18 V		4%	19%	15% V					si		
PO	Operativo	OP780	Finalizado	3	Cambio de alcance	nov/16	abr/17	mar/17 V		0%	100%	100%				si	si		
PO	Operativo	OP781	Suspendido			ene/17	sep/17	sep/17 V		0%	28%	28%				si	si		
PO	Operativo	OP782	Prueba Usuarios	2	Error de Planificación	ago/16	ene/18	dic/17 V		4%	100%	96%					si		
PO	Operativo	OP784	Finalizado	3	Cambio de alcance	dic/16	dic/17	dic/17 V		0%	100%	100%					si		
PO	Operativo	OP809.2	Análisis	2	Falta de disponibilidad del usuario	mar/17		V		5%	98%	93%	R				si		si
PO	Operativo	OP826	Finalizado			ene/17	ago/17	ago/17 V		0%	100%	100%					si		
PO	Operativo	OP846	Finalizado			abr/17	sep/17	sep/17 V		0%	100%	100%					si		
PO	Operativo	OP847	Prueba Usuarios	5	Retrasos en la pruebas	may/17	mar/18	nov/17 V		2%	99%	97%					si		
PO	Operativo	OP851	Soporte Post Implementación			oct/15	dic/17	ene/18 V		0%	100%	100%				si	si	si	
PO	Operativo	OP852	Finalizado			jun/17	nov/17	nov/17 V		0%	100%	100%				si	si		
PO	Operativo	OP855	Análisis			feb/18	ago/18	ago/18 V		1%	25%	24%	A				si		
PO	Operativo	OP857	Prueba Sistemas			dic/17	abr/18	V		0%	43%	43%				si	si		
PO	Operativo	OP860	Desarrollo / Configuración			feb/18	abr/18	abr/18 V		0%	0%	0%					si	si	
PO	Operativo	OP861	En Planificación							0%	0%	0%				si	si		
PO	Operativo	OP862	En Planificación							0%	0%	0%				si	si		
PO	Operativo	OY301	Finalizado			dic/16	feb/17	feb/17 V		0%	100%	100%					si	si	
PO	Operativo	OY500	Suspendido	1	Retrasos por parte del proveedor	ago/17	dic/17	oct/17		0%	100%	100%				si	si		
PO	Operativo	OY502	Finalizado			jul/17	feb/18	feb/18 V		0%	100%	100%					si	si	
PO	Operativo	OY502.1	Prueba Sistemas			ago/17	abr/18	abr/18 V		-9%	64%	73%					si	si	si
PO	Operativo	PL313	Finalizado			mar/16	dic/16	dic/16 V		0%	100%	100%				si	si	si	
PO	Operativo	PL501	Finalizado			mar/17	may/17	may/17 V		0%	100%	100%				si	si		
PO	Operativo	PR400	Finalizado			oct/16	nov/16	nov/16 V		0%	100%	100%					si		
PO	Operativo	PR401	Suspendido			ene/16	mar/17	mar/17		0%	97%	97%					si		



Tipo de Proyecto	Descrip. Tipo de Proyecto	Nro. Proyecto	Estado del proyecto	Cant. Replanif.	Motivo Replanif.	Fec Inicio	Fec Implan.	Base Línea	Avance	% Desvio	% Avance Proy	% Avance Real	Riesgos	Issues	Ind. Infraestructura	Ind. Contratos	Ind. Usuarios	Ind. Normativa	Ind. Dependencia
PO	Operativo	PR402	Finalizado	2	Falta de recursos	nov/16	dic/17	may/17 V		0%	100%	100%					si		
PO	Operativo	PR502	Desarrollo / Configuración	1	Error de Planificación	oct/17	ago/18	ago/18 V		5%	44%	39%					si		
PO	Operativo	PR504	Desarrollo / Configuración			ene/17	feb/18	V		0%	85%	85%				si	si		
PO	Operativo	PR600	Suspendido							0%	0%	0%					si		
PO	Operativo	RC216.1	Finalizado			ago/14	may/16	feb/16 V		0%	100%	100%				si	si		si
PO	Operativo	RC216.2	Roll Out	5	Falta definic. / aprob, entregables	ene/18	oct/18	dic/17 V		1%	10%	9%					si		si
PO	Operativo	RC305	Finalizado	2	Retrasos deped. con otros proyectos	abr/15	ene/17	ene/17 V		0%	100%	100%					si		
PO	Operativo	RC326	Finalizado	3	Retrasos en la pruebas	jul/15	dic/16	sep/16 V		0%	100%	100%					si		
PO	Operativo	RC477	Finalizado	1	Falta de disponibilidad del usuario	mar/16	mar/17	dic/16 V		0%	100%	100%					si		
PO	Operativo	RC478	Finalizado	1	Retrasos por parte del proveedor	abr/16	mar/17	feb/17 V		0%	100%	100%					si		
PO	Operativo	RC479	Finalizado	1	Cambio de alcance	oct/16	feb/18	dic/17 V		0%	100%	100%					si		
PO	Operativo	RC528	Finalizado			ene/18		V		0%	100%	100%				si	si		
PO	Operativo	RC531	En Implementación			ene/18	mar/18	mar/18 V		0%	85%	85%				si	si		
PO	Operativo	RH300	Finalizado	1	Cambio de alcance	abr/16	nov/16	V		0%	100%	100%				si	si		
PO	Operativo	RH303	Prueba Sistemas	9	Falta de disponibilidad del usuario	oct/14	abr/18	jun/17 A		7%	98%	91%	A			si	si		
PO	Operativo	RH432	Finalizado	4	Retrasos en la pruebas	ago/16	jun/17	ene/17 V		0%	100%	100%				si	si		
PO	Operativo	RH433.1	Finalizado	2	Falta de disponibilidad del usuario	jul/16	oct/16	sep/16 V		0%	100%	100%				si	si		si
PO	Operativo	RH433.4	Suspendido	1	Cambio de alcance	sep/16	mar/17	mar/17 V		0%	0%	0%				si	si		si
PO	Operativo	RH433.7	Finalizado			sep/16	oct/16	V		0%	100%	100%				si	si		si
PO	Operativo	RH433.8	Suspendido	1	Retrasos por parte del proveedor	jun/17	oct/17	oct/17 V		6%	47%	41%					si		si
PO	Operativo	RH435.3	Desarrollo / Configuración			ene/18	mar/18	mar/18 V		0%	98%	98%	A			si	si		si
PO	Operativo	RI260.1	Finalizado			jun/14	abr/16	abr/16 V		0%	100%	100%				si	si	si	si
PO	Operativo	RI305	Finalizado	1	Retrasos por parte del proveedor	dic/16	ene/17	ene/17 V		0%	100%	100%				si	si		
PO	Operativo	RI320	Finalizado			sep/15	may/16	may/16 V		0%	100%	100%				si	si		
PO	Operativo	RI321.1	Finalizado	2	Retrasos por parte del proveedor	feb/16	jul/16	jul/16 V		0%	100%	100%					si		si
PO	Operativo	RI400.1	Finalizado			abr/16	sep/16	sep/16 V		0%	100%	100%				si	si		si
PO	Operativo	RI400.2	Finalizado			sep/16	dic/16	dic/16 V		0%	100%	100%				si	si		si
PO	Operativo	RI400.3	Finalizado			dic/16	mar/17	mar/17 V		0%	100%	100%				si	si		si
PO	Operativo	RI400.4	Finalizado			mar/17	jul/17	jul/17 V		0%	100%	100%				si	si		si
PO	Operativo	RI407	Finalizado			feb/16	ago/16	ago/16 V		0%	100%	100%					si		
PO	Operativo	RI409	Finalizado	4	Cambio de alcance	may/16	oct/16	ago/16 V		0%	100%	100%				si	si		
PO	Operativo	RI509	Suspendido							0%	0%	0%					si		
PO	Operativo	RI521	Prueba Sistemas	2	Retrasos por parte del proveedor	sep/17	mar/18	A		6%	88%	82%					si		
PO	Operativo	RO300	Finalizado			nov/16	abr/17	ago/17 V		0%	100%	100%				si	si		
PO	Operativo	SF204	Finalizado	4	Retrasos en la pruebas	abr/15	oct/16	jul/16 V		0%	100%	100%					si		
PO	Operativo	SI304	Finalizado			mar/16	may/16	abr/16 V		0%	100%	100%							
PO	Operativo	SI308	Finalizado			ene/16	jul/16	jul/16 V		0%	100%	100%							
PO	Operativo	SI309	Finalizado	7	Retrasos deped. con otros proyectos	may/15	oct/16	ago/16 V		0%	100%	100%							
PO	Operativo	SI311	Finalizado	3	Retrasos por parte del proveedor	oct/15	ago/16	ago/16 V		0%	100%	100%							
PO	Operativo	SI313	Finalizado			dic/15	ago/16	ago/16 V		0%	100%	100%				si			
PO	Operativo	SI318	Finalizado	2	Retrasos en la pruebas	may/15	jul/16	jul/16 V		0%	100%	100%				si			
PO	Operativo	SI320	Finalizado	6	Retrasos en la pruebas	may/15	ago/16	ago/16 V		0%	100%	100%							
PO	Operativo	SI327	Finalizado			nov/15	mar/16	mar/16 V		0%	100%	100%				si			
PO	Operativo	SI402	Finalizado			ene/16	dic/16	dic/16 V		0%	100%	100%							
PO	Operativo	SI403	Finalizado	14	Retrasos por parte del proveedor	abr/16	dic/17	feb/17 V		0%	100%	100%							
PO	Operativo	SI403.1	Finalizado	12	Falta de recursos	jun/16	feb/18	may/17 V		0%	100%	100%							si
PO	Operativo	SI404	Finalizado	5	Retrasos por parte del proveedor	may/16	feb/17	ene/17 V		0%	100%	100%							
PO	Operativo	SI408	Finalizado	7	Falta de recursos	ago/16	nov/17	abr/17 V		0%	100%	100%							
PO	Operativo	SI409	Finalizado	7	Falta de recursos	ene/17	nov/17	nov/17 V		0%	100%	100%							
PO	Operativo	SI410	Finalizado			may/16	nov/16	nov/16 V		0%	100%	100%				si			



Tipo de Proyecto	Descrip. Tipo de Proyecto	Nro. Proyecto	Estado del proyecto	Cant. Replanif.	Motivo Replanif.	Fec Inicio	Fec Implan.	Base Line	Avances	% Desvio	% Avance Proy	% Avance Real	Riesgos	Issues	Ind. Infraestructura	Ind. Contratos	Ind. Usuarios	Ind. Normativa	Ind. Dependencia
PO	Operativo	SI411	Finalizado			jun/16	nov/16	nov/16 V		0%	100%	100%						si	
PO	Operativo	SI412	Finalizado	5	Retrasos por parte del proveedor	may/16	sep/17	mar/17 V		0%	100%	100%							
PO	Operativo	SI502	Finalizado	3	Cambio de alcance	mar/17	jul/17	jun/17 V		0%	100%	100%				si			
PO	Operativo	SI502.1	Finalizado			abr/17	ago/17	sep/17 V		0%	100%	100%				si			si
PO	Operativo	SI507	Finalizado	1	Cambio de alcance	may/17	oct/17	abr/18 V		0%	100%	100%							
PO	Operativo	SI508	Finalizado	3	Retrasos por parte del proveedor	mar/17	nov/17	sep/17 V		0%	100%	100%							
PO	Operativo	SI509	Finalizado			oct/17	ene/18	ene/18 V		0%	100%	100%						si	
PO	Operativo	SI513	En Implementación	2	Retrasos en la pruebas	ene/17	feb/18	dic/17 V		0%	99%	99%							
PO	Operativo	SI516	Finalizado	1	Retrasos por parte del proveedor	jul/17	nov/17	dic/17 V		0%	100%	100%							
PO	Operativo	SI516.1	Desarrollo / Configuración	2	Retrasos deped. con otros	ago/17	abr/18	feb/18 R		12%	90%	78%		V					si
PO	Operativo	SI516.2	Desarrollo / Configuración	2	Retrasos deped. con otros	ago/17	abr/18	feb/18 R		12%	90%	78%		V					si
PO	Operativo	SI516.3	Finalizado	2	Retrasos por parte del proveedor	oct/16	ene/18	dic/17 V		0%	100%	100%							si
PO	Operativo	SI516.4	Finalizado	2	Retrasos por parte del proveedor	oct/16	ene/18	dic/17 V		0%	100%	100%							si
PO	Operativo	SI517	Finalizado	1	Cambio de alcance	ene/17	dic/17	dic/17 V		0%	100%	100%							
PO	Operativo	SI538	Finalizado	2	Falta de disponibilidad del usuario	may/17	ene/18	dic/17 V		0%	100%	100%							
PO	Operativo	TE218	Finalizado	2	Cambio de alcance	ago/14	dic/17	dic/16 V		0%	100%	100%			si	si			
PO	Operativo	TE329	Finalizado	1	Retrasos en la pruebas	ene/15	nov/16	jun/16 V		0%	100%	100%			si				
PO	Operativo	TE330	Finalizado	1	Retrasos por parte del proveedor	ago/15	oct/16	oct/16 V		0%	100%	100%			si	si			
PO	Operativo	TE331	Desarrollo / Configuración	1	Falta de recursos	ago/16	ago/18	oct/18 V		0%	95%	95%			si	si			
PO	Operativo	TE400	Finalizado			mar/16	dic/16	mar/17 V		0%	100%	100%			si	si			
PO	Operativo	TE402	Finalizado			ago/16	nov/16	nov/16 V		0%	100%	100%			si	si			
PO	Operativo	TE501	Finalizado	3	Demora en pasaje a producción	nov/16	jul/17	jul/17 V		0%	100%	100%			si				
PO	Operativo	TE502	Finalizado			ene/17	mar/17	V		0%	100%	100%			si	si			
PO	Operativo	TE503	Desarrollo / Configuración	1	Cambio de alcance	ene/17		mar/18 V		2%	92%	90%			si				
PO	Operativo	TE507	Finalizado	1	Falta definic. / aprob, entregables	oct/16	ago/17	ago/17 V		0%	100%	100%			si				
PO	Operativo	TE509	Desarrollo / Configuración	2	Retrasos en la pruebas	jun/17	mar/18	feb/18 R		12%	96%	84%		A	si	si			
PO	Operativo	TE510	Desarrollo / Configuración			abr/17	jul/18	may/18 V		4%	70%	66%			si				
PO	Operativo	TE517	Finalizado			ago/17	ene/18	V		0%	99%	99%			si	si			
PO	Operativo	TE523	Suspendido	1	Retrasos deped. con otros	ene/17	dic/18	abr/18		6%	53%	47%	A		si				
PO	Operativo	TE574	Desarrollo / Configuración	1	Retrasos deped. con otros	feb/17	feb/18	dic/17 V		0%	81%	81%			si	si			
PO	Operativo	TE575	Finalizado	1	Falta definic. / aprob, entregables	jul/17	dic/17	oct/17 V		0%	100%	100%			si	si			
PO	Operativo	TE577	Desarrollo / Configuración	1	Retrasos en la pruebas	jul/17	jun/18	mar/18 V		0%	11%	11%			si				
PO	Operativo	TE578	Finalizado			mar/17	jul/17	jul/17 V		0%	100%	100%			si	si			
PO	Operativo	TE579	Análisis			oct/17	feb/18	V		0%	90%	90%			si				
PO	Operativo	TE582	Finalizado			jul/17	sep/17	sep/17 V		0%	100%	100%			si			si	
PO	Operativo	TE596	Suspendido			dic/17	dic/19			0%	0%	0%			si				
PO	Operativo	TE597	Finalizado			ene/16	feb/18	dic/18 V		0%	100%	100%			si				
PO	Operativo	TE599	Desarrollo / Configuración	1	Cambio de alcance	ago/17	oct/18	jun/18 V		3%	65%	62%			si	si			
PO	Operativo	TE602	Suspendido			dic/17	abr/19			0%	0%	0%			si				
PO	Operativo	TE607	Finalizado			ago/17	mar/18	V		0%	100%	100%			si	si			
PO	Operativo	TE608	Finalizado			ago/17	mar/18	may/18 V		0%	100%	100%		R	si				
PO	Operativo	TE618	Desarrollo / Configuración			dic/17	mar/18	V		0%	68%	68%			si	si			
PO	Operativo	TE619	Finalizado			nov/17		V		0%	100%	100%			si				
PO	Operativo	TE622	Finalizado			oct/17	nov/17	V		0%	100%	100%			si	si			
PO	Operativo	TE630	En Planificación			nov/17				0%	0%	0%			si				
PO	Operativo	TE641	Finalizado			oct/17	dic/17	V		0%	100%	100%			si	si			
PO	Operativo	TE645	Finalizado			dic/17	ene/18	ene/18 V		0%	100%	100%			si				
PO	Operativo	TE650	Análisis			nov/17		V		0%	0%	0%			si	si			
PO	Operativo	TE653	En Planificación			nov/17	may/18			0%	0%	0%			si				
PO	Operativo	TE659	Finalizado			dic/17	feb/18	feb/18 V		0%	100%	100%			si				
PO	Operativo	TE665	En Planificación			feb/18	may/18			0%	0%	0%			si				
PO	Operativo	TE666	Análisis			ene/18		V		0%	0%	0%			si	si			
PO	Operativo	TE672	Suspendido			feb/18	nov/18			0%	0%	0%			si				