

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

Especialización en Dirección de Proyectos

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN PRESENTADO
PARA EL POSGRADO DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN
DE PROGRAMAS Y PROYECTOS – TRAMO
ESPECIALIZACIÓN

PPS14786 Integrar Andromeda Screening en VE para
Sancionados

AUTOR: PEDRO ALEJANDRO FERNANDES OLARTE

DIRECTOR: DR. KRIEGER MARIO
SUBDIRECTOR: MG. MAI AGUSTÍN

Agosto 2022

Todos los eventos; nombres de entidades y personas; datos asociados a alcance, presupuesto y tiempos; así como cualquier dato relativo al contexto del proyecto están diseñados y fabricados para dar sentido al alcance académico de este trabajo, no teniendo ninguno de estos relación directa intencionada con la realidad.

Tabla de contenido

Tabla de contenido.....	3
Tabla de ilustraciones	5
Tabla de tablas	6
Inventario de documentos de gestión	7
Descripción general del proyecto	8
Iniciación	9
Solicitud y caso de negocio	9
Análisis preliminar PMO LATAM	10
Acta de constitución y análisis de interesados.....	11
Planificación	13
Cronograma y costos	13
Cronograma	13
Costo.....	14
Enunciado del alcance	15
Objetivos:	15
Productos a lograr:.....	15
Plan de calidad.....	18
Riesgos y problemas	18
Presupuesto.....	20
Ejecución, monitoreo y control	21
Principios de monitoreo y control	21
Documentación adicional	21
Primer evento de cambio	22
Segundo evento de cambio.....	25
Cierre	27
Reporte de cierre.....	27
Lecciones aprendidas.....	28
Registro de aceptación.....	29
Guía de anexos	30
Anexos.....	32
Iniciación	32

TTS-PPS14786-1 Solicitud y caso de negocio.....	32
TTS-PPS14786-2 Análisis preliminar PMO LATAM	33
TTS-PPS14786-3 Acta de constitución V1.0	33
Planificación	36
TTS-PPS14786-4 Enunciado del alcance.....	36
TTS-PPS14786-7 Plan de Calidad V1.0	42
TTS-PPS14786-9 Presupuesto	48
Ejecución y control.....	51
TTS-PPS14786-5 Cronograma y costos.....	51
TTS-PPS14786-6 Análisis de interesados y OBS	55
TTS-PPS14786-8 Bitácora de riesgos y problemas	58
TTS-PPS14786-10 Herramienta de reportes	61
TTS-PPS14786-11 Registro de cambios	63
Cierre	64
TTS-PPS14786-12 Lecciones aprendidas	64
TTS-PPS14786-13 Reporte de cierre	65
TTS-PPS14786-14 Registro de aceptación	66
Otros	67
TTS-PPS14786-0 Inventario de documentos	67
Referencias y citas bibliográficas	68

Tabla de ilustraciones

Ilustración 1: Extracto del documento TTS-PPS14786-1 Solicitud y caso de negocio ...	9
Ilustración 2: Extracto del documento TTS-PPS14786-2 Análisis preliminar PMO LATAM.....	10
Ilustración 3: Extracto del documento TTS-PPS14786-3 Acta de constitución	11
Ilustración 4: Extracto del documento TTS-PPS14786-6 Análisis de interesados y OBS	12
Ilustración 5: Extracto del documento TTS-PPS14786-5 Cronograma y costos, donde se visualiza la EDT preliminar.....	13
Ilustración 6: Línea temporal correspondiente a la línea base inicial del proyecto. El detalle puede encontrarse en el anexo TTS-PPS14786-5 Cronograma y costos.....	14
Ilustración 7: Cálculo del costo del proyecto, extracto de TTS-PPS14786-9 Presupuesto	15
Ilustración 8: Extracto del documento TTS-PPS14786-4 Enunciado de alcance	16
Ilustración 9: Extracto TTS-PPS14786-7 Plan de Calidad.....	18
Ilustración 10: Tabla Impacto - Nivel de riesgo, extracto de TTS-PPS14786-8 Bitácora de riesgos y problemas	19
Ilustración 11: Cálculo de la reserva de contingencia, extracto de TTS-PPS14786-9 Presupuesto.....	20
Ilustración 12: Cálculo de la reserva de gerencia, extracto de TTS-PPS14786-9 Presupuesto.....	20
Ilustración 13: Método del cronograma ganado para la primera línea base del proyecto, extracto de TTS-PPS14786-10 Herramienta de reportes	22
Ilustración 14: Evento de cambio 1 por demora en el cronograma ocasionada por la materialización del riesgo R-2.....	23
Ilustración 15: Solicitud de cambio CC-01, el detalle completo puede encontrarse en el artefacto TTS-PPS14786-11 Registro de cambios	24
Ilustración 16: Mejora en la demora del cronograma respecto a la línea base del proyecto previa.	25

Tabla de tablas

Tabla 1: Listado de documentos de gestión del proyecto, extracto de TTS-PPS14786-0 Inventario de documentos.....	7
Tabla 2: Descripción preliminar de riesgos, extracto de TTS-PPS14786-8 Bitácora de riesgos y problemas	19
Tabla 3: actividades afectadas por la incorporación del cambio C-2. Extracto de TTS-PPS14786-11 Registro de cambios	26
Tabla 4: Indicador de AC y EV luego de la introducción del segundo cambio y cálculo de las nuevas líneas base. Extracto de TTS-PPS14786-10 Herramienta de reportes.....	27
Tabla 5: extracto del documento de cierre del proyecto, TTS-PPS14786-13 Reporte de cierre	28
Tabla 6: Lecciones aprendidas, extracto de TTS-PPS14786-12 Lecciones Aprendidas	29

Inventario de documentos de gestión

Los documentos de gestión generados a lo largo del ciclo de vida del proyecto han sido nombrados siguiendo una convención como la que sigue:

[Línea de negocio]-[Código de proyecto]-[Número] [Nombre]

Donde [Línea de negocio] tendrá el valor fijo “TTS” y el [Código de proyecto] será “PPS14786”. Esto implica que cada línea de negocio tiene su propia identificación de proyectos distinta de las de otra.

Luego, [Número] corresponderá a un valor secuencial que indicará el orden en que el documento fue generado durante el transcurso del proyecto. Finalmente, [Nombre] corresponde al título individual del documento, lo que permite conocer su finalidad.

A continuación, se listan los documentos de gestión del proyecto generados:

Identificación	Nombre	Versión	Fecha
TTS-PPS14786-0	Inventario de documentos	1.0	-
TTS-PPS14786-1	Solicitud y caso de negocio	1.0	05-01-2017
TTS-PPS14786-2	Análisis preliminar PMO LATAM	1.0	10-01-2017
TTS-PPS14786-3	Acta de constitución de proyecto	1.1	10-02-2017
TTS-PPS14786-4	Enunciado del alcance	1.0	15-02-2017
TTS-PPS14786-5	Cronograma y costos	1.0	23-02-2017
TTS-PPS14786-6	Análisis de interesados y OBS	1.0	13-02-2017
TTS-PPS14786-7	Plan de calidad	1.0	21-03-2017
TTS-PPS14786-8	Bitácora de riesgos y problemas	1.0	23-02-2017
TTS-PPS14786-9	Presupuesto	1.0	23-02-2017
TTS-PPS14786-10	Herramienta de reportes	1.0	23-02-2017
TTS-PPS14786-11	Registro de cambios	1.0	24-02-2017
TTS-PPS14786-12	Lecciones aprendidas	1.0	02-08-2017
TTS-PPS14786-13	Reporte de cierre	1.0	02-08-2017
TTS-PPS14786-14	Registro de aceptación	1.0	03-08-2017

Tabla 1: Listado de documentos de gestión del proyecto, extracto de TTS-PPS14786-0 Inventario de documentos

Pueden encontrarse detalles adicionales en el anexo *TTS-PPS14786-0 Inventario de documentos*.

Descripción general del proyecto

En el año 2017, en Venezuela, se vivían condiciones de alta inestabilidad social, política y económica. En el marco de acciones de investigación por distintos entes judiciales internacionales, surgió la orden de sancionar a individuos y activos del país vinculados con actividades criminales. La figura de la sanción permite marcar al objetivo de esta, de manera que entidades financieras, gubernamentales y privadas no puedan hacer negocios legales con este, o bien arriesguen a ser también objetivos de sanciones.

El primero y principal emisor de sanciones hacia ciudadanos y activos venezolanos fue el Gobierno de los Estados Unidos a través de la Oficina de Control de Activos Extranjeros (OFAC, por sus siglas en inglés), entidad encargada de administrar y hacer cumplir sanciones económicas y de comercio contra países, regímenes, grupos terroristas y otros actores mundiales (U.S. DEPARTMENT OF THE TREASURY, 2022). Cualquier entidad financiera mundial, especialmente aquellas con sedes principales en EEUU, estarían en riesgo de penalizaciones de distinta índole si operasen con los objetivos de dichas sanciones.

La sede venezolana del banco Andromeda Bank, ante el escenario descrito, se vio forzado a implementar acciones para garantizar la ausencia de transacciones financieras con sancionados. El equipo de gerentes de la entidad tenía evidencia suficiente para esperar la emisión de las primeras sanciones hacia el tercer cuarto del año, empezando desde el mes de agosto. Por tanto, fue necesario poner en marcha con un alto grado de urgencia un proyecto para lograr el cumplimiento de las sanciones y prevenir impacto financiero al negocio.

El objetivo del proyecto fue implementar en las operaciones de Andromeda Venezuela aquellos controles necesarios para garantizar que no se harían negocios con sancionados, antes de agosto de 2017. Desde el punto de vista de la gestión de proyectos, la restricción más importante era el tiempo, seguida por el alcance y finalmente el costo.


En un entorno de alta turbulencia, con manifestaciones y enfrentamientos violentos entre fuerzas de seguridad y ciudadanos que prevenían no solo el libre tránsito en las principales ciudades del país, sino también la consecución de actividades de mantenimiento mínimas a servicios como la electricidad y el agua, partió el proyecto PPS14786 Integrar Andromeda Screening en VE para Sancionados.

Iniciación

El proyecto inició formalmente a principios de febrero del año 2017, los eventos descritos a continuación permiten comprender los pasos previos necesarios para el comienzo de las actividades.

Solicitud y caso de negocio

Según el estándar de la PMO de LATAM (Project Management Office de Latinoamérica) de Andromeda Bank, cualquier proyecto debe iniciarse con el documento de Solicitud y caso de negocio. Este permite que el área o grupo solicitante indique los detalles de descripción, justificación y caso de negocio preliminares del proyecto para ser analizado por el equipo de gerentes de portafolio. El documento *TTS-PPS14786-1 Solicitud y caso de negocio* fue generado y compartido con la PMO el 5 de enero de 2017:

Treasury and Trade Solutions Oficina de Proyectos LATAM Formulario de solicitud de proyecto y caso de negocio			
Proyecto:	Integrar Andromeda Screening en VE para Sancionados		
Patrocinante propuesto:	Leigh Murray		
Fecha de Identificación:	December 13, 2016	Tipo / Contexto:	Cumplimiento
		Generador:	Adriana Gonzalez
Descripción del proyecto:			
El comité de cumplimiento global ha sido alertado de la inminente inclusión de sancionados venezolanos a la lista de vigilancia de la OFAC (Oficina de Control de Activos Extranjeros). Andromeda Venezuela no podrá operar de manera legal con estos clientes, por lo que es necesario implementar controles que permitan identificar sus transacciones para poder escalarlas al comité legal local.			
Se solicita la ejecución de un proyecto con alta urgencia para cubrir el alcance mencionado.			
Justificación para ejecutar el proyecto			
Si no se implementa este proyecto, Andromeda no podrá operar en Venezuela sin ser penalizado por el regulador estadounidense. No cumplir con el alcance del proyecto genera un riesgo de multa y posible cese forzoso de operaciones.			

Análisis de caso de negocio			
Ingresos 1er Año	\$0.00	Ingresos anuales	\$0.00
		Ahorros	\$1,650,000.00
Justificación de caso de negocio			
Este proyecto no generará ingresos adicionales en ninguno de los periodos fiscales del banco. El ahorro descrito representa el monto promedio de multas de posible emisión por el regulador estadounidense. Al ser un proyecto de cumplimiento, no se realiza un estudio económico profundo y el financiamiento para el mismo vendrá del presupuesto operativo de Cumplimiento Global.			
Detalles adicionales			
El proyecto debe ser completado antes del último 4to del año 2017.			

Ilustración 1: Extracto del documento TTS-PPS14786-1 Solicitud y caso de negocio

Este documento fue preparado por la líder del equipo de cumplimiento de Venezuela, Adriana Gonzalez, especificando que el proyecto era necesario para evitar penalizaciones que afecten o paren las operaciones del banco en el país, con un consecuente caso de negocio de cero dólares de ganancia y USD 1.650.000,00 (un millón seiscientos cincuenta mil) en ahorros, que representan las potenciales multas a ser emitidas por el gobierno estadounidense de comprobarse el incumplimiento con las sanciones.

El documento también proponía a Leigh Murray, la gerente de cumplimiento global, como patrocinadora.

Análisis preliminar PMO LATAM

Siguiendo el proceso de demanda interno, el equipo de la PMO analizó la solicitud y entendiendo la urgencia del asunto procedió a preparar y emitir el documento de análisis preliminar: *TTS-PPS14786-2 Análisis preliminar PMO LATAM*.


Treasury and Trade Solutions Oficina de Proyectos LATAM Análisis de Oficina de Gestión de Proyectos de Latinoamérica			
Proyecto:	Integrar Andromeda Screening en VE para Sancionados		
Patrocinante propuesto	Leigh Murray		
Fecha de Identificación:	December 13, 2016	Tipo / Contexto	Cumplimiento
Fecha de revisión PMO:	January 6, 2017	Generador	Adriana Gonzalez
		Revisor	Veronica Correa
Detalle del análisis preliminar			
Se revisa el caso y se evalúa la urgencia. Proyecto escalado con el director global de Cumplimiento (Leigh Murray) y el CEO. Aprobación directa.			
Se evaluó el modelo de operación de Andrómeda Centroamérica y se determinó que Andromeda Screening es el producto interno utilizado para el monitoreo y control de sancionados. Se propone un alcance que cubra actividades sobre Clever Clearing, procesador de pagos local, para conectarlo con Andromeda Screening, y acompañarlo con un proceso operativo para las actividades manuales derivadas.			
Siguiendo el modelo de trabajo del equipo de Clever Clearing y la relativa estabilidad del alcance, se determina avanzar en el proyecto con un ciclo de vida en cascada.			
Un gerente de proyecto será asignado en la próxima semana laboral.			
Resolución			APROBADO
Detalles adicionales			
Se utilizará el centro de costo del equipo de cumplimiento global para financiar el proyecto.			

Ilustración 2: Extracto del documento TTS-PPS14786-2 Análisis preliminar PMO LATAM

Para que la PMO pudiera generar este documento fue necesario verificar alternativas de solución técnicas y operativas, así como comprender el contexto del proyecto propuesto y un posible ciclo de vida: cascada, teniendo en cuenta el modelo de trabajo alrededor de

la herramienta interna (Andromeda Screening) que podría responder a la necesidad de los interesados.

El resultado de dicho análisis fue la aprobación del proyecto y la asociación del centro de costo del equipo de cumplimiento global para su financiamiento.

Acta de constitución y análisis de interesados

Una semana después, se asignó un gerente de proyecto quien tomaría como primera actividad la elaboración del acta de constitución en conjunto con los equipos de cumplimiento, operaciones, tecnología y la gerencia de Andromeda Venezuela. Se determinó asignar a Verónica Correa, directora de la PMO LATAM, como patrocinadora del proyecto, por su amplia experiencia en la implementación de Andromeda Screening en otros países y su alta influencia en equipos de tecnología de toda la región.

El acta de constitución contenía información relativa al presupuesto inicial asignado al proyecto, calculado por analogía de proyectos similares en otros países de Andromeda Bank; así como una línea temporal de alto nivel considerando un ciclo de vida en cascada; una lista de supuestos, restricciones y riesgos iniciales y detalles contextuales del proyecto.

Proyecto	PPSM786 Integrar Andromeda Screening en VE para Sancionados								
Presupuesto	-\$ 75.000,00	Inicio	2017-02-13	Cierre	2017-08-15	Patrocinador	Verónica Correa	Gerente de Proy.	Pedro Fernandes
Descripción					Caso de negocio				
Implementar Andromeda Screening como solución automatizada junto a un proceso operativo para evaluar individualmente cada transacción doméstica entrante en Andromeda Bank VE, para determinar si está asociada a una persona sancionada y proceder a bloquearla para su inspección.					Ingresos 1er Año	\$0.00	Tipo / Contexto	Cumplimiento	
					Ingresos Anuales	\$0.00	Riesgo Inicial	Moderado	
					Ahorros	\$1.650.000.00	Triple Rest.	TAC	
					Principalmente ahorro (máx multa posible previo cierre) por prevención de sanciones del regulador estadounidense.				
Propósito y justificación									
Múltiples funcionarios y personas del país serán agregados a la lista de sancionados de la OFAC en los próximos meses. Andromeda no cuenta con una solución de revisión de sancionados en Venezuela, y el riesgo de no detectar transacciones desde o hacia estas personas podría acarrear fuertes multas por parte del regulador en USA. Este proyecto apunta a incorporar dicha solución para evitar impactar la reputación y el negocio de Andromeda en el país.									
Etapa	Inicio	Fin	Responsable			Supuestos iniciales del proyecto			
Iniciación	2017-02-13	2017-02-24	Pedro Fernandes			A1: Las sanciones de la OFAC no serán emitidas antes de Q4-2017, por tanto Andromeda VE no estará en incumplimiento A4: No será necesario invertir en controles de seguridad adicionales en la integración Clever Clearing y Andromeda Screening			
Definición	2017-02-27	2017-03-10	A. Gonzalez / N. Guerrero						
Diseño	2017-03-13	2017-04-07	M. Valenzuela / L. Salazar						
Desarrollo	2017-04-10	2017-06-02	M. Valenzuela / L. Salazar						
Validación de integración	2017-06-05	2017-06-30	M. Valenzuela / L. Salazar						
Validación de usuario final	2017-07-03	2017-07-28	M. Pacheco / A. Lozada						
Implementación	2017-07-31	2017-08-04	N. Guerrero / A. Perez						
Monitoreo y post implementación	2017-08-07	2017-08-11	M. Pacheco / A. Lozada						
Definición de proceso operativo	2017-06-02	2017-07-28	N. Guerrero / A. Gonzalez			Restricciones iniciales del proyecto			
						C1: El proyecto no puede completarse más allá del agosto 2017 o el banco se arriesga a penalizaciones, por lo que la variable más importante es el tiempo.			
						C2: El proyecto sólo puede ser trabajado por recursos existentes de Andromeda, no se aprobarán contrataciones.			

Ilustración 3: Extracto del documento TTS-PPS14786-3 Acta de constitución

Para que los esfuerzos de generación del acta de constitución produjeran los mejores resultados, el gerente de proyecto trabajó a la par en el análisis de interesados. Esto permitió identificar e involucrar a los actores más adecuados para materializar los objetivos del proyecto. Los interesados clave fueron parte de la redacción del acta de

constitución para generar el documento TTS-PPS14786-3 Acta de constitución, y este meta análisis fue documentado en TTS-PPS14786-6 Análisis de interesados y OBS.

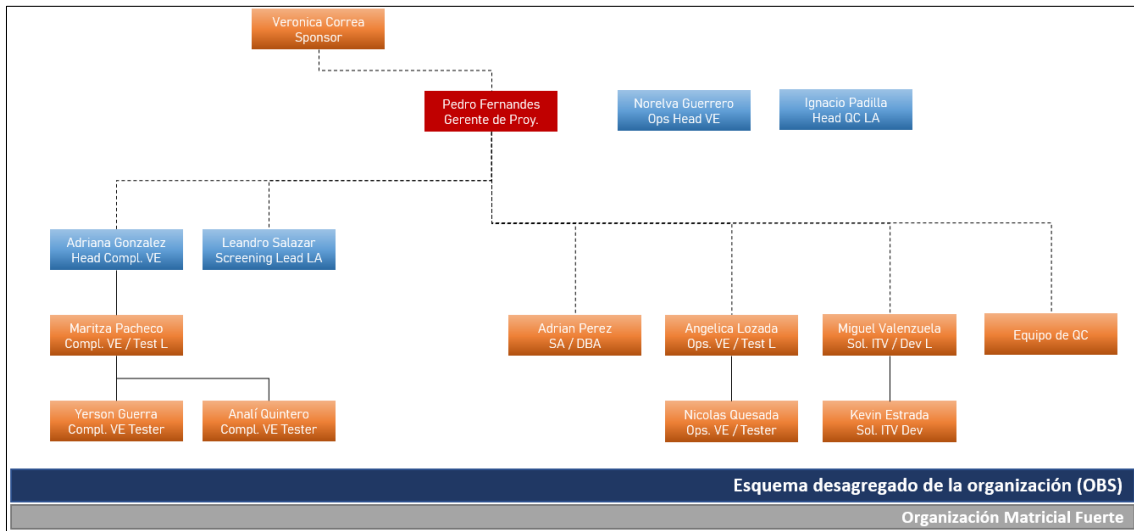


Ilustración 4: Extracto del documento TTS-PPS14786-6 Análisis de interesados y OBS

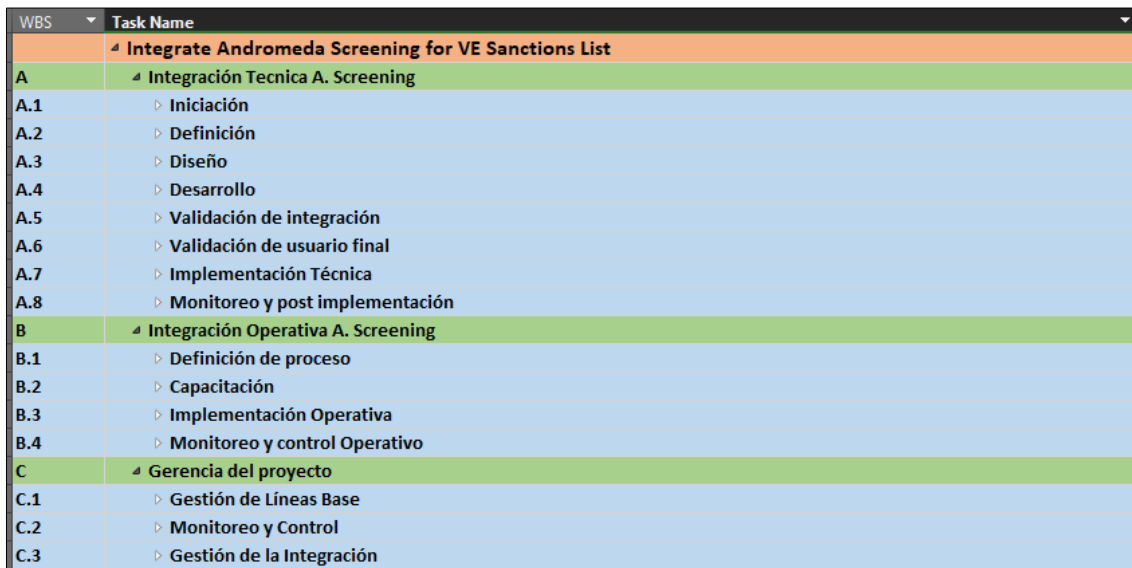
Este último artefacto incluyó también la estructura desagregada de la organización (OBS por sus siglas en inglés), que delineó cómo sería la relación entre el gerente de proyecto y los miembros del equipo de trabajo a lo largo del ciclo de vida de este, así como las responsabilidades generales individuales de cada uno.

Planificación

Con el proyecto aprobado y el acta de constitución completada, se celebró el kick-off que permitió formalizar la inclusión de todos los equipos y participantes requeridos para el éxito del proyecto. Se dio paso a las actividades de planificación detallada, documentadas en los artefactos específicos para tal fin.

Cronograma y costos

Teniendo en cuenta el conocimiento obtenido hasta el momento, el gerente de proyecto comenzó la preparación del documento *TTS-PPS14786-5 Cronograma y costos*, consistente en un archivo de Microsoft Project que contenía la estructura desagregada de trabajo preliminar y alojaría en momentos posteriores el cronograma y los costos asociados a cada actividad del proyecto.



WBS	Task Name
	Integrate Andromeda Screening for VE Sanctions List
A	Integración Técnica A. Screening
A.1	Iniciación
A.2	Definición
A.3	Diseño
A.4	Desarrollo
A.5	Validación de integración
A.6	Validación de usuario final
A.7	Implementación Técnica
A.8	Monitoreo y post implementación
B	Integración Operativa A. Screening
B.1	Definición de proceso
B.2	Capacitación
B.3	Implementación Operativa
B.4	Monitoreo y control Operativo
C	Gerencia del proyecto
C.1	Gestión de Líneas Base
C.2	Monitoreo y Control
C.3	Gestión de la Integración

Ilustración 5: Extracto del documento *TTS-PPS14786-5 Cronograma y costos*, donde se visualiza la EDT preliminar

Este documento evolucionó constantemente a lo largo del resto del proyecto. En la lista de anexos figura al nivel del proceso de monitoreo y control ya que es en donde más cambios tuvo y donde fue mayormente requerido.

Cronograma

Para obtener el cronograma, una vez confirmado el alcance del proyecto, se trabajó con estimación *bottom-up*, donde cada actividad individual fue estimada para totalizar la duración de los paquetes de trabajo y en consecuencia del proyecto entero. En lugar de considerar la duración de las actividades, se tomó en cuenta el tiempo requerido total para completar cada una, lo que puede interpretarse como una unidad de trabajo. Para generar

los valores de estimación se utilizó PERT, esta herramienta facilitó a su vez el cálculo de la desviación estándar de cada uno de los valores, para generar rangos entre mínimos y máximos con una sigma de precisión (aproximadamente un 68% de certeza).

Al mismo tiempo, se trabajó en determinar la disponibilidad de los recursos del equipo de proyecto registrando estos valores en la forma de un porcentaje de dedicación al proyecto. Una jornada diaria de 8 horas y cinco días a la semana se consideró dedicación al 100%. Con esta información, junto a las estimaciones de trabajo por actividad, los recursos requeridos para cada una y las interdependencias, se procedió a utilizar Microsoft Project para calcular las fechas de inicio y final del proyecto entero. Antes de dar la **línea base de tiempo** por cerrada, se procedió a nivelar automáticamente los recursos para generar un cronograma consecuente con la disponibilidad individual de estos.

Finalmente, se construyó una línea temporal con los hitos más relevantes del cronograma pensada para facilitar la comprensión de las actividades del proyecto a la gerencia y el resto de interesados:

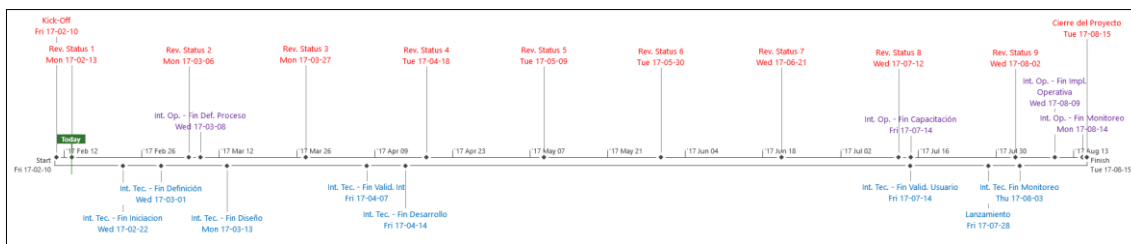


Ilustración 6: Línea temporal correspondiente a la línea base inicial del proyecto. El detalle puede encontrarse en el anexo TTS-PPS14786-5 Cronograma y costos.

Costo

El cálculo del costo del proyecto fue también ejecutado en modalidad *bottom-up*. Consistió en relacionar el trabajo requerido para cada actividad con el costo por hora de cada recurso y el porcentaje de su tiempo asignado al proyecto por día, para un total de USD 42.681,31. Más adelante se describirá el cálculo del resto de valores parte de la línea base de costos.

Costos			\$42,681.31
EDT	Paquete de Trabajo	Sub Paquetes	Costo Parcial
A	Integración Técnica A. Screening		\$31,871.46
A.1		Iniciación	\$1,576.10
A.2		Definición	\$362.10
A.3		Diseño	\$8,878.04
A.4		Desarrollo	\$5,683.11
A.5		Validación de integración	\$3,098.51
A.6		Validación de usuario final	\$4,119.00
A.7		Implementación técnica	\$4,689.96
A.8		Monitoreo y post implementación	\$3,464.63
B	Integración Operativa A. Screening		\$2,137.68
B.1		Definición de proceso	\$166.15
B.2		Capacitación	\$1,028.54
B.3		Implementación Operativa	\$422.50
B.4		Monitoreo y control operativo	\$520.49
C	Gerencia del proyecto		\$8,672.17
C.1		Gestión de líneas base	\$2,833.37
C.2		Monitoreo y control operativo	\$4,705.44
C.3		Gestión de la integración	\$1,133.36

Ilustración 7: Cálculo del costo del proyecto, extracto de TTS-PPS14786-9 Presupuesto

Enunciado del alcance

Como en la mayoría de los proyectos, inmediatamente después de la aprobación se hace necesario profundizar todo lo posible en el alcance esperado. El documento *TTS-PPS14786-4 Enunciado de alcance* fue generado para documentar este esfuerzo. La dinámica de trabajo consistió en una serie de sesiones a lo largo de tres días para socializar requerimientos, consideraciones, actividades diarias y expectativas de los interesados principales del proyecto. Todas las actividades fueron lideradas por el gerente de proyectos, la gerente de cumplimiento y la gerente de operaciones de Andromeda Venezuela.

El enunciado de alcance permitió definir los siguientes puntos:

Objetivos:

- Diseñar e implementar una solución que permita evaluar una a una las transacciones entrantes a Andromeda Bank VE en búsqueda de coincidencias con sancionados de la OFAC
- Integrar la solución con Andromeda Bank VE antes de Q4-2017

Productos a lograr:

- Integración entre Clever Clearing y Andromeda Screening para la evaluación individual de transacciones entrantes
- Proceso operativo entre operaciones y cumplimiento para la evaluación detallada y toma de acciones ante coincidencias con la lista de sancionados

Asimismo, se definieron doce requisitos específicos de los productos, catorce entregables, siete exclusiones de alcance, cuatro supuestos, dos restricciones y dos criterios de aceptación.

5. Requisitos del producto	
ID	Descripción
US01	Andromeda Screening debe poder mostrar los detalles de cada transacción de manera individual
US02	Andromeda Screening debe ser capaz de comparar todos los detalles de la transacción con la lista completa de sancionados para VE y USA
US03	Clever Clearing no debe permitir el paso de ninguna transacción que no haya sido revisada previamente
US04	En caso de coincidencia, Andromeda Screening debe bloquear la transacción hasta que sea evaluada manualmente
US05	Debe haber un control de ingresante/verificador en Andromeda Screening para asegurar un proceso claro y balanceado de aprobación/rechazo de transacciones
US06	Debe poder rechazarse o aprobarse la transacción desde la interfaz de Andromeda Screening
US07	Todas las transacciones del día deben ser evaluadas y rechazadas/aprobadas antes de las 15:00
US08	Las transacciones de los fines de semana y feriados deben ser evaluadas y rechazadas/aprobadas antes de las 15:00 del siguiente día hábil
US09	El proceso operativo debe garantizar que siempre habrá un par ingresante/verificador en los equipos de Operaciones y Compliance para cada día hábil
US10	El proceso debe garantizar que cualquier posible coincidencia sea evaluada manualmente por Operaciones y Compliance antes de la hora de corte especificada en US07
US11	El proceso debe garantizar que tanto el equipo de Operaciones como de Compliance puedan descartar falsos positivos, pero que solo el equipo de Compliance pueda confirmarlos
US12	La solución no debe generar demoras adicionales en aquellas transacciones que no han generado coincidencias, por lo que una vez sean descartadas deben ser procesadas de manera habitual sin pasos adicionales

Ilustración 8: Extracto del documento TTS-PPS14786-4 Enunciado de alcance

Con el enunciado del alcance completado y aprobado, fue posible completar la Estructura de Descomposición del Trabajo (EDT) con un total de 33 paquetes de trabajo:

- Integrar Andromeda Screening en VE para Sancionados
 - Integración Técnica A. Screening
 - Iniciación
 - Acuerdo con grupos técnicos
 - Presupuestos
 - Definición
 - Documento de Requerimientos de Negocio (DRN)
 - Diseño
 - Conexiones
 - Volúmenes
 - Modelo de datos
 - Flujos
 - Desarrollo
 - Clever Clearing
 - Conexiones
 - Datos
 - Flujos

- Andromeda Screening
 - Conexiones
 - Configuración de preferencias
 - Validación de integración
 - Definición de escenarios
 - Ejecución de escenarios
 - Validación de usuario final
 - Adecuación de ambiente
 - Definición de escenarios
 - Ejecución de escenarios
 - Incorporación de QC
 - Implementación Técnica
 - Planificación
 - Ejecución
 - Monitoreo y post implementación
 - Transferencia a Soporte a Producción
 - Monitoreo
- Integración Operativa A. Screening
 - Definición de proceso
 - Documento de Integración de Proceso
 - Capacitación
 - Implementación Operativa
 - Planificación
 - Implementación del proceso
 - Monitoreo y control Operativo
 - Monitoreo diario
- Gerencia del proyecto
 - Gestión de Líneas Base
 - Alcance
 - Enunciado de Alcance
 - Tiempo
 - Costo
 - Monitoreo y Control
 - Puntos de Control
 - Traslado a Colombia
 - Gestión de la Integración

El detalle completo de la EDT se encuentra en el anexo *TTS-PPS14786-5 Cronograma y costos*, junto a su respectivo diccionario para conformar **la línea base del alcance**.

Plan de calidad

Cerca del cierre de la fase de planificación se elaboró una versión preliminar del plan de calidad del proyecto, que contendría detalles de cómo garantizar tanto la calidad del producto como la del proyecto.

El documento *TTS-PPS14786-7 Plan de Calidad* especificaba como se manejarían las comunicaciones, cuáles eran los lineamientos para la gestión de riesgos y problemas, cómo funcionaba el marco de desarrollo de software de Andromeda Bank para el momento, cómo funcionaba el proceso de control de cambios, qué herramientas y procesos serían empleados para el registro y seguimiento de pruebas, los ambientes de prueba técnicos, los tipos de validaciones a ejecutar, restricciones de datos y consideraciones varias.

3.2.Gestión de riesgos

Los riesgos identificados durante la ejecución del proyecto serán responsabilidad inicial del Gerente de Proyecto, siendo este quien deba coordinar todas las acciones necesarias para definir la respuesta a cada riesgo y monitorear/controlar su cumplimiento. En resumen, se considerarán las siguientes convenciones para la gestión de riesgos:

- Clasificación: positivos o negativos
- Respuesta a riesgos positivos: explotar, compartir, mejorar y aceptar
- Respuesta a riesgos negativos: evitar, mitigar, transferir y aceptar
- Niveles iniciales de riesgo: alto, medio, bajo, desestimado
- Niveles residuales de riesgo: alto, medio, bajo, desestimado

Ilustración 9: Extracto TTS-PPS14786-7 Plan de Calidad

Riesgos y problemas

Durante la etapa de iniciación se identificaron riesgos de alto nivel utilizando como base la información disponible hasta el momento. Para el momento de la planificación, fue posible identificar un mayor número de situaciones que podrían generar impacto al proyecto.

Los hallazgos fueron documentados en el artefacto *TTS-PPS14786-8 Bitácora de riesgos y problemas*, donde se registraron un total de cuatro riesgos y cero problemas. Los riesgos fueron analizados cualitativamente usando una matriz de probabilidad e impacto como la que sigue:

Probabilidad	1	0.22	0.44	0.67	0.89	Tolerancia al riesgo de la organización	Alto	0.75	1
	1	0.19	0.39	0.59	0.79		Medio	0.45	0.74
	1	0.17	0.34	0.52	0.69		Bajo	0.25	0.44
	1	0.14	0.29	0.44	0.59		Desestimado	0	0.24
	1	0.12	0.25	0.37	0.50				
	0	0.10	0.20	0.30	0.40				
	0	0.07	0.15	0.22	0.30				
	0	0.05	0.10	0.15	0.20				
	0	0.02	0.05	0.07	0.10				
			0.24	0.49	0.74		0.99		
Impacto									

Ilustración 10: Tabla Impacto - Nivel de riesgo, extracto de TTS-PPS14786-8 Bitácora de riesgos y problemas

El nivel inicial de un riesgo fue calculado multiplicando su probabilidad por su nivel de impacto, y según el resultado se determinó si el riesgo era Alto, Medio, Bajo o Desestimable. Luego, según el detalle del riesgo y su nivel, se definió una respuesta que fue incluida a su vez en la EDT del proyecto.

A continuación, se listan los riesgos iniciales identificados durante la planificación:

Id.	Descripción	Prob.	Imp.	Nivel	Respuesta
R-1	El volumen de transacciones asociadas a sancionados podría exceder el 5% del total diario, lo que dificultaría operar con el personal disponible.	0.50	0.70	Bajo	Aceptar
R-2	El ambiente de inestabilidad política y social del país podría introducir demoras importantes en las actividades del proyecto si los equipos no pueden llegar a sus puestos de trabajo.	0.75	0.85	Medio	Aceptar
R-3	El equipo de Ops y Compliance de Andromeda VE no tiene experiencia con Andromeda Screening, por lo que su adopción podría complicarse e impactar el cronograma del proyecto.	0.80	0.70	Medio	Mitigar
R-4	Si la implementación de Andromeda Screening genera demoras significativas en el proceso de compensación diaria, el regulador local podría emitir una sanción y abrir una investigación de carácter político contra el banco.	0.50	0.95	Medio	Mitigar

Tabla 2: Descripción preliminar de riesgos, extracto de TTS-PPS14786-8 Bitácora de riesgos y problemas

Presupuesto

Posterior a la obtención del costo del proyecto, se procedió al cálculo de la línea base de costos y el presupuesto. Para ello, era necesario determinar a su vez los siguientes valores:

- Reserva de contingencia
- Reserva de gerencia

La reserva de contingencia fue calculada como la suma de dos subvalores: el presupuesto asignado para aquellos riesgos cuya respuesta fuera mitigar (R-3 y R-4); y la diferencia entre el costo máximo del proyecto (siguiendo la misma idea de la desviación estándar descrita en la generación del cronograma) y el costo más probable. Con este valor, pudo calcularse la **línea base de costos**, definida como la suma entre el costo del proyecto y la reserva de contingencia, con un valor de USD 50.415,76.

Reserva de Contingencia		\$7,734.45
Concepto		
	Diferencia de costo max. con desviación estandar (\$44116)	\$1,434.45
	Análisis de riesgos: Materialización	\$6,300.00
	Otros	\$0.00

Ilustración 11: Cálculo de la reserva de contingencia, extracto de TTS-PPS14786-9 Presupuesto.

La reserva de gerencia se calculó partiendo del 35% de la línea base de costos, más un adicional necesario para que el presupuesto totalizara un múltiplo de 1000. Es decir, si el 35% de la línea base más esta última tuvieran como resultado USD 68.317,23, el adicional sería la diferencia entre 69.000,00 y dicho valor.

Línea base de costos	\$50,415.76
Reserva de gerencia	\$18,584.24

Ilustración 12: Cálculo de la reserva de gerencia, extracto de TTS-PPS14786-9 Presupuesto

El presupuesto del proyecto fue determinado en USD 69.000,00.

Ejecución, monitoreo y control

Principios de monitoreo y control

Para monitorear el avance del proyecto se utilizó el método del cronograma ganado, una modificación del convencional método del valor ganado, donde se mide principalmente las variaciones respecto a la línea base del tiempo.

Estas mediciones se realizaron de manera recurrente una vez comenzado el trabajo del proyecto, con una separación de aproximadamente tres semanas. Sin embargo, el gerente de proyecto ejecutó actividades de monitoreo y control diariamente. Aun así, los puntos de inspección formales se realizaron en las sesiones descritas con apoyo de los interesados principales y el patrocinador del proyecto.

En general, luego de estas decisiones podría decidirse si era necesario implementar acciones de control específicas de acuerdo al desempeño del proyecto y discutir, si hubiere, propuestas de cambio en curso.

Paralelamente, se definió la lista de integrantes del Comité de cambios, que se reuniría según fuera necesario a lo largo del proyecto. Esta lista estuvo conformada por la patrocinadora, la gerente de cumplimiento local, la gerente de operaciones local, el director del equipo de desarrollo de Clever Clearing, el líder técnico de Andromeda Screening y el gerente de proyecto.

Documentación adicional

En concordancia con el método del cronograma ganado, se procedió a construir un documento que sirvió como herramienta para la generación de reportes y la visualización alto nivel de los indicadores principales del proyecto, a través del artefacto *TTS-PPS14786-10 Herramienta de reportes*.

Esta herramienta partió con la proyección del valor planificado (PV) desde el inicio hasta el final del proyecto, con distintos puntos de corte de acuerdo a los espacios de inspección formal mencionados en Principios de monitoreo y control. Los valores principales a monitorear fueron costo real (AC), índice de rendimiento de costos y del cronograma (CPI y SPI respectivamente), valor ganado (EV) y finalmente el cronograma ganado en días (SVt).

BAC	\$42,681.31										
Fecha	PV	AC	EV	CPI	SPI	EAC	ETC	TCPI	SVt(d)	SPIt	
10-Feb-17	\$1,070.86	\$0.00	\$0.00	0.00	0.00	\$0.00	\$0.00	0.00	0.00	0.00%	
13-Feb-17	\$2,321.66	\$0.00	\$0.00	1.00	0.48	\$0.00	\$0.00	0.00	0.00	0.00%	
6-Mar-17	\$13,664.84	\$0.00	\$0.00	1.00	0.81	\$0.00	\$0.00	0.00	0.00	0.00%	
27-Mar-17	\$25,363.70	\$0.00	\$0.00	0.99	0.90	\$0.00	\$0.00	0.00	0.00	0.00%	
18-Apr-17	\$26,157.32	\$0.00	\$0.00	0.98	0.90	\$0.00	\$0.00	0.00	0.00	0.00%	
9-May-17	\$26,565.64	\$0.00	\$0.00	0.97	0.93	\$0.00	\$0.00	0.00	0.00	0.00%	
30-May-17	\$28,083.30	\$0.00	\$0.00	0.00	0.00	\$0.00	\$0.00	0.00	0.00	0.00%	
21-Jun-17	\$28,571.38	\$0.00	\$0.00	0.00	0.00	\$0.00	\$0.00	0.00	0.00	0.00%	
12-Jul-17	\$33,184.50	\$0.00	\$0.00	0.00	0.00	\$0.00	\$0.00	0.00	0.00	0.00%	
2-Aug-17	\$35,776.23	\$0.00	\$0.00	0.00	0.00	\$0.00	\$0.00	0.00	0.00	0.00%	
15-Aug-17	\$42,681.31	\$0.00	\$0.00	0.00	0.00	\$0.00	\$0.00	0.00	0.00	0.00%	

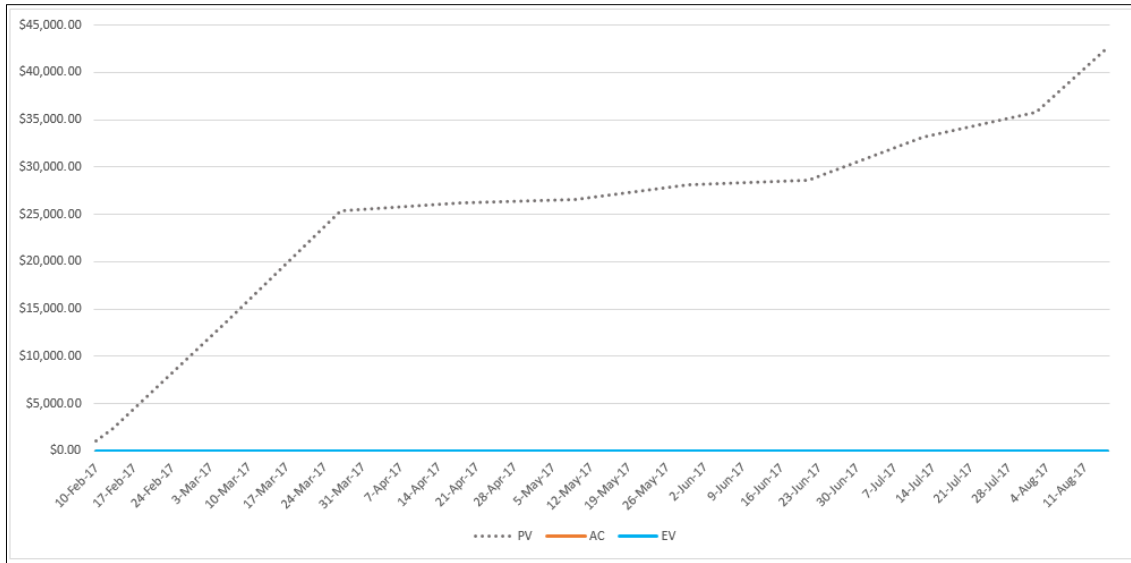


Ilustración 13: Método del cronograma ganado para la primera línea base del proyecto, extracto de TTS-PPS14786-10 Herramienta de reportes

Adicionalmente, fue generado un artefacto para registrar las solicitudes de cambio del proyecto, con un formato diseñado para que cualquier interesado pudiera definir el alcance general a solicitar y que, acompañado con un análisis dirigido por el gerente de proyecto, permitiera su presentación al comité de cambios. Este documento está disponible en los anexos como *TTS-PPS14786-11 Registro de cambios*.

Primer evento de cambio

En el contexto descrito hasta el momento, las actividades del proyecto comenzaron su ejecución según lo programado. El gerente de proyecto monitoreó constantemente la evolución de los riesgos y el trabajo completado o faltante. A lo largo de los dos primeros meses de trabajo los valores de AC y EV evolucionaron de manera similar al PV; sin embargo, el indicador más importante para el proyecto, el SVt, comenzó a indicar una demora incremental del cronograma que se acercó a los 17 días según el registro del punto de inspección del 18 de abril de 2017.

El motivador principal estaba asociado al riesgo R-2 referido a la inestabilidad política y social del país y la imposibilidad del equipo de proyecto de acceder a sus puestos de trabajo. Como los eventos ajenos al contexto interno de Andromeda Venezuela impedía un flujo de trabajo constante, algunas actividades comenzaron a atrasarse, incluyendo varias pertenecientes a la ruta crítica del proyecto. Siendo que la fecha planificada de cierre era el 15 de agosto del mismo año y el límite aceptable por la organización para tal evento se ubicada al final del mes, fue necesario considerar acciones de control específicas para corregir la desviación.

Aunque la reserva de contingencia incluía la cantidad de USD 4.500,00 consecuente con un plan de mitigación ante el evento de materialización del riesgo R-2, este plan dejó de ser posible puesto que dependía del traslado de los miembros del equipo hacia una ubicación segura que ya no cumplía con las condiciones mínimas de resguardo a consecuencia del contexto turbulento. Ante esta situación, el gerente de proyecto escaló el problema con la patrocinadora y los interesados principales, en búsqueda de acciones de mayor envergadura y fuera de sus posibilidades.

Algunas semanas adicionales transcurrieron y para el punto de inspección del 9 de mayo la desviación del cronograma ascendía a 30 días. Es decir, de cumplirse el resto de actividades según lo planificado, el proyecto estaría cerrado a mitad del mes de septiembre. El riesgo R-2 se consideró materializado, convirtiéndose en un problema.

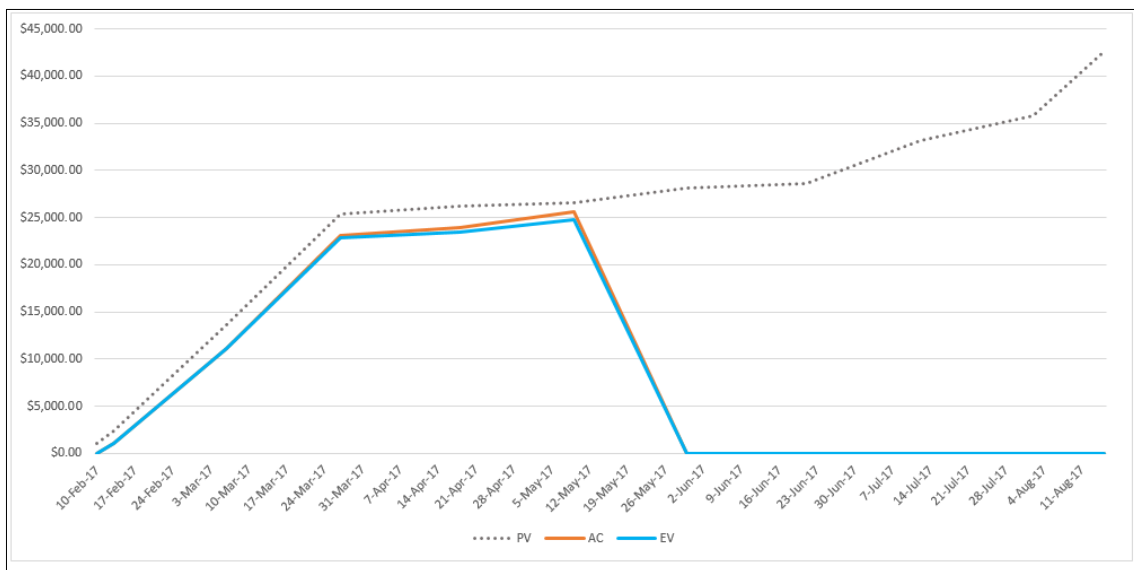


Ilustración 14: Evento de cambio 1 por demora en el cronograma ocasionada por la materialización del riesgo R-2

Finalmente, el 12 de mayo fue propuesto un cambio por la patrocinadora del proyecto y la gerente global de cumplimiento que consistía en dos acciones principales:

- Trasladar a cuatro miembros clave del equipo a las oficinas de Andromeda Colombia, para garantizar su acceso a los puestos de trabajo e incrementar las posibilidades de cumplimiento del resto del cronograma
- Incorporar al equipo de proyecto dos recursos del área de control de calidad para acelerar los tiempos de planificación y ejecución de pruebas, y reducir de esta manera la desviación respecto al cronograma

Proyecto: PPS14786 Integrar Andromeda Screening en VE para Sancionados			
Título del Cambio: Respuesta Riesgo R-2 Materializado - Traslado			
Fecha de Identificación: May 12, 2017	Fecha de actualización: May 16, 2022	Fecha de revisión en comité: May 17, 2022	
Descripción del cambio:			Estado: Aprobado
Hay dos acciones principales: trasladar a 4 miembros clave del equipo a las oficinas de Colombia durante el resto de la fase de desarrollo y validación, y contratar temporalmente a 2 recursos de QC para acelerar los tiempos de ejecución de las pruebas y reducir la desviación del cronograma.			
Justificación:			
Con una desviación del cronograma superior a 25 días, se considera materializado el riesgo R-2. Se hace necesaria una acción inmediata para mantener la fecha del proyecto, aunque esto impacte significativamente al costo y al alcance.			
Motivo principal:	Respuesta a problema	Solicitante(s)	Veronica Correa - Sponsor, Leigh Murray - Head Global de Compliance

Ilustración 15: Solicitud de cambio CC-01, el detalle completo puede encontrarse en el artefacto TTS-PPS14786-11 Registro de cambios

Por la gravedad de la situación, el cambio fue aprobado por el comité el 17 de mayo, dando paso a las acciones necesarias para su materialización. Primero, se ajustaron las líneas base para reflejar las actividades necesarias, sus costos e impactos en el cronograma. Luego, se socializó con el equipo de proyecto el significado del cambio y se procedió a ajustar la herramienta de reportes para reflejar valores consecuentes con la nueva situación. En resumen, el impacto fue como sigue:

- **Tiempo:** la asignación de recursos adicionales movería la potencial fecha de cierre del proyecto del 15 al 3 de agosto
- **Costo:** se generó un incremento de USD 42.681,31 a USD 50.488,44. La reserva de contingencia descendió de USD 7.734,45 a USD 3.297,96 debido a que el costo presupuestado de responder al riesgo R-2 dejó de tener sentido, volviendo esta cantidad a los fondos de la organización. Finalmente, la línea base de costos quedó en USD 53.786,40, un incremento de USD 3.370,64 respecto al valor anterior
- **Alcance:** dos paquetes de trabajo y tres recursos fueron agregados al proyecto, correspondientes a las actividades necesarias para el traslado de los cuatro recursos a Colombia, así como la incorporación de los miembros del equipo de control de calidad

El cambio por sí mismo no devolvería al proyecto al plan original de manera inmediata, puesto que el traslado de parte del equipo requeriría tiempo y logística que debía llevarse a cabo en el mismo contexto desfavorable descrito por el riesgo R-2. Esto significó que el proyecto siguiera demorado respecto a la línea base original a pesar de que pudo visualizarse una mejoría según el punto de inspección del 30 de mayo, con un SVt de 13 días de retraso.

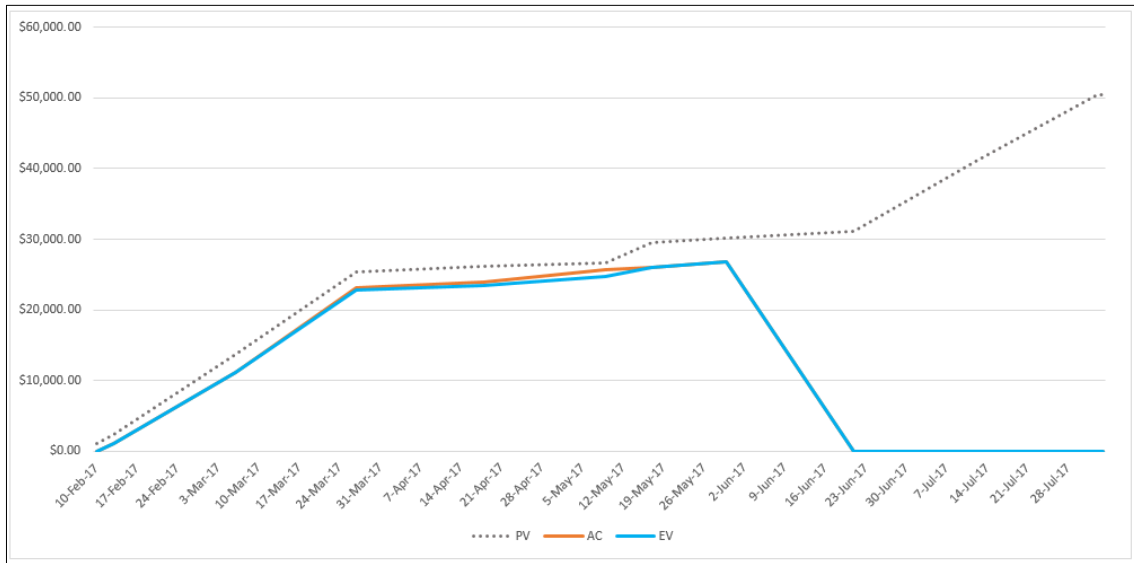


Ilustración 16: Mejora en la demora del cronograma respecto a la línea base del proyecto previa.

Segundo evento de cambio

Debido a que varias de las actividades pertenecientes a la ruta crítica del proyecto presentaron demoras, se hizo necesario idear un evento de cambio adicional.

En concreto, no solo la situación contextual del país estaba generando desvíos en el cronograma sino también una dificultad técnica asociada al uso de certificados de seguridad. Este requerimiento del equipo de seguridad de la información requería de un conocimiento mayor por parte del equipo responsable de los cambios en Clever Clearing del que se encontraba disponible. Por esta razón, las actividades asociadas demandaron mayor trabajo del planificado o directamente no habían podido ser finalizadas.

Como una forma de solucionar esto y especialmente considerando que aun en ese momento la demora en el cronograma ponía la fecha de cierre del proyecto extremadamente cerca del límite impuesto por la organización, se decidió avanzar con el cambio CC-02.

Este cambio consistió en una reducción de alcance, equivalente a remover el requerimiento de uso de certificados de seguridad entre aplicaciones, haciendo en consecuencia innecesarias las actividades asociadas comprendidas en el cronograma. En concreto, las siguientes actividades fueron afectadas:

Id. EDT	Nombre	Motivo
A.4.1.3.1	Desarrollar flujos individuales	Sin el uso de certificados, el desarrollo sería netamente funcional
A.4.1.3.2	Validar flujos en ambientes locales	Las pruebas serían más simples al remover la integración de certificados
A.5.2.1	Probar conexiones	Las pruebas serían más simples al no requerir certificados
A.6.1.1	Implementar desarrollo de Clever Clearing	Sólo sería una implementación de ejecutables, sin necesidad de incorporar certificados
A.7.1.1	Generar documento MBM	Requeriría menos actividades
A.7.2.1	Ejecutar control de cambio de Clever Clearing	Requeriría menos actividades

Tabla 3: actividades afectadas por la incorporación del cambio C-2. Extracto de TTS-PPS14786-11 Registro de cambios

El cambio fue presentado y aprobado en el comité el 9 de junio, generando impacto en las tres líneas base del proyecto:

- Tiempo: no se cambió la fecha de cierre del proyecto, pero si las fechas de actividades intermedias
- Costo: el costo del proyecto fue reducido en USD 909,13 por las actividades y horas de trabajo desestimadas. La reserva de contingencia fue recalculada considerando los riesgos actuales, quedando en USD 3.297,96 y el presupuesto del proyecto descendió de USD 64.563,51 a USD 61.507,33
- Alcance: ver tabla anterior

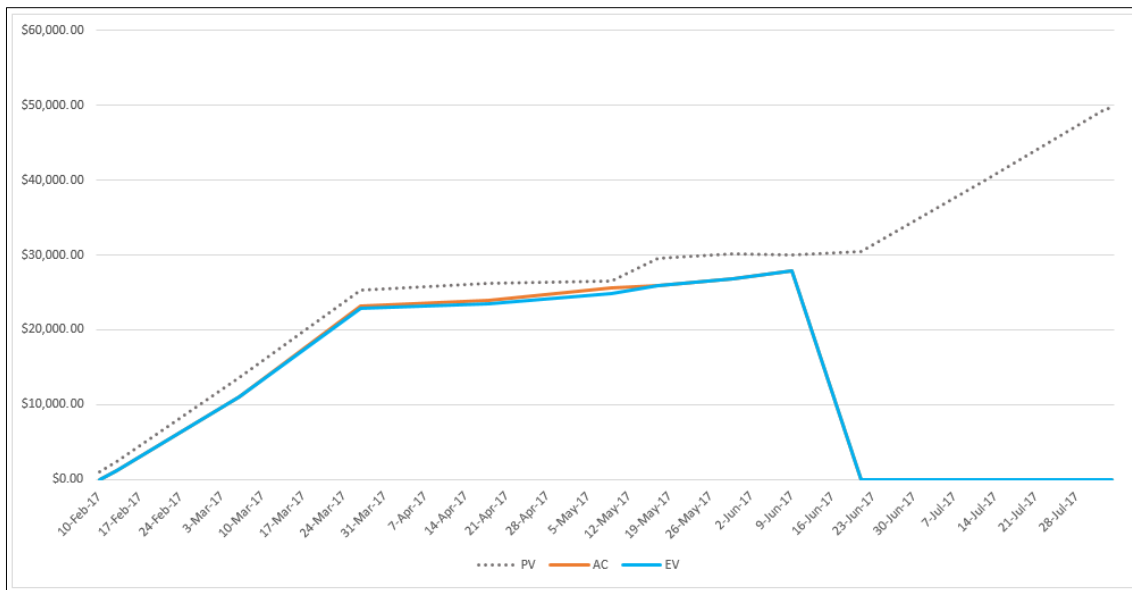


Tabla 4: Indicador de AC y EV luego de la introducción del segundo cambio y cálculo de las nuevas líneas base. Extracto de TTS-PPS14786-10 Herramienta de reportes

Cierre

El resto del proyecto transcurrió según los lineamientos planteados. Tras la incorporación del cambio CC-02 y en combinación con los resultados de CC-01 se pudo recuperar de manera progresiva la demora en el cronograma. El valor negativo de SVt ascendió dramáticamente entre el 9 de junio (-19 días) y el 12 de julio (-3 días). Un día antes del final programado del proyecto la demora era solo de 1 día (SVt= -1), siendo este recuperado y dando paso al cierre el 3 de agosto de 2017.

Reporte de cierre

Dentro de las prácticas habituales de la PMO de LATAM de Andromeda Bank, se procedió con la generación del documento *TTS-PPS14786-13 Reporte de cierre*, que contiene un resumen de los indicadores principales del proyecto, así como su variación entre el inicio y cierre del mismo.

A continuación, un resumen de los datos contenidos en el reporte:

- Cronograma
 - Fecha de inicio: 10 de febrero de 2017
 - Fecha de cierre: 3 de agosto de 2017
- Costos
 - Costo inicial estimado: USD 42.681,31
 - Costo final: USD 49.677,65

- Alcance:
 - Todos los requisitos del producto y entregables fueron completados según lo acordado en el enunciado del alcance, a excepción de los entregables D02 y D07 que fueron adaptados tras la incorporación del cambio CC-02
 - El alcance de los cambios CC-01 y CC-02 también fue cubierto en su totalidad a la fecha de cierre del proyecto

Proyecto: PPS14786 Integrar Andromeda Screening en VE para Sancionados					
REPORTE DE CIERRE					
Cronograma					
Fecha de inicio	February 10, 2017	Fecha de cierre	August 3, 2017	Desviación final de cronograma (d)	0.00
SPI promedio	0.82	SVt(d) promedio	-10.69		
Costos					
Est. costo inicial	\$42,681.31	Est. costo final	\$49,549.31	Costo final	\$49,677.65 -\$128.34
Rva. de conting. inicial	\$7,734.45	Rva. de conting. Final	\$3,306.65	Rva. de conting. restante	\$3,306.65 \$0.00
Línea base inicial	\$50,415.76	Línea base final	\$52,855.96	Rva. de gerencia restante	\$8,651.37 \$0.00
Rva. de gerencia inicial	\$18,584.24	Rva. de gerencia final	\$8,651.37		
Presupuesto inicial	\$69,000.00	Presupuesto final	\$61,507.33	Retorno	\$11,829.68
Alcance					
Requisitos del producto entregados:			Entregables completados:		
-US01	-US11		-D01	-D12	
-US02	-US12		-D02*	-D13	
-US03			-D03	-D14	
-US04			-D04		
-US05			-D05		
-US06			-D06		
-US08			-D07*		
-US09			-D10		
-US10			-D11		

Tabla 5: extracto del documento de cierre del proyecto, TTS-PPS14786-13 Reporte de cierre

Este documento es enviado al patrocinador del proyecto y los interesados principales como evidencia para solicitar la aceptación y aprobación de cierre.

Lecciones aprendidas

A lo largo del proyecto, el gerente mantuvo un registro de lecciones aprendidas desprendidas de la observación y la reflexión de los miembros del equipo de trabajo. El artefacto TTS-PPS14786-12 *Lecciones Aprendidas* contiene los registros mencionados.

En concreto, se consideraron cuatro lecciones aprendidas a ser comunicadas a la PMO para su incorporación a futuros proyectos:

Fecha de registro	Detalles
-------------------	----------

24-02-2017	Gerente de proyecto: es conveniente validar con la PMO la próxima fecha de actualización de plantillas de documentos, para solicitar las nuevas versiones con antelación (de ser posible) y ahorrar tiempo por tener que trasladar la documentación al nuevo formato en caso de haberse creado con una versión antigua
24-02-2017	Equipo de Soluciones ITV: el ejercicio de estimar los tiempos aplicando PERT en lugar del modelo de proveer fechas con holguras arbitrarias resultó interesante para el equipo, y será integrado al proceso habitual de la empresa
28-07-2017	Gerente de proyecto: es conveniente compartir el formato de escenarios de prueba con antelación a los equipos encargados de describirlos, ya que se puede ahorrar un tiempo considerable si se les facilita la comprensión de esta herramienta ajena a sus actividades diarias. Fue necesaria una reunión de emergencia para poder avanzar con la actividad de desarrollo de escenarios de Compliance, ya que demoraron en iniciarla por no entender el formato del documento de escenarios
11-08-2017	Gerente de proyecto: para la fase de monitoreo post implementación conviene mantener centralizadas las comunicaciones para proveer pérdida de mensajes y/o generación de confusión. Fue útil mantener una cadena de correos única con todos los interesados para informarles de los resultados al final de cada día; así como un grupo de chat con los miembros principales del equipo (incluyendo al patrocinador) para comunicar cualquier eventualidad en tiempo real

Tabla 6: Lecciones aprendidas, extracto de TTS-PPSI4786-12 Lecciones Aprendidas

Registro de aceptación

Como cierre formal del proyecto, se solicitó por correo electrónico la aceptación de los resultados a la patrocinadora y las dos interesadas principales. Frente al escenario satisfactorio de cierre, la aceptación fue registrada en el artefacto *TTS-PPSI4786-14*

Registro de aceptación.

Guía de anexos

Junto a este documento se entrega un archivo de artefactos ordenados en carpetas de acuerdo a la fase del proyecto en que fueron mayormente utilizados. A continuación, se describen los contenidos de dicho archivo:


- Gestión del proyecto
 - /1_Initiation
 - /Recursos
 - Project Charter_Builder: herramienta para modelar y exportar parte del contenido del acta de constitución
 - TTS-PPS14786-1 Solicitud y caso de negocio
 - TTS-PPS14786-2 Análisis preliminar PMO LATAM
 - TTS-PPS14786-3 Acta de constitución V1.0
 - /2_Planning
 - TTS-PPS14786-4 Enunciado de alcance
 - TTS-PPS14786-7 Plan de Calidad V1.0
 - TTS-PPS14786-9 Presupuesto: contiene el presupuesto correspondiente a las tres líneas base de costo generadas a lo largo del proyecto
 - /3_Execution and Control
 - TTS-PPS14786-5 Cronograma y costos: en la vista utilizada para el seguimiento de las actividades y revisión de indicadores del método de cronograma ganado. También cuenta con las vistas “Cost Control”, “Scope Control” y “Time Control” para mayor detalle. En el apartado de líneas base se encuentran la primera línea base bajo el nombre “Baseline 1” y la segunda identificada como “Baseline 2”. La línea base final se encuentra precargada en el archivo, y está identificada como “Baseline”
 - TTS-PPS14786-6 Análisis de interesados y OBS
 - TTS-PPS14786-8-Bitácora de riesgos y problemas: en su versión final, sin embargo, contiene una pestaña relativa al análisis preliminar de riesgos correspondiente a la iniciación del proyecto
 - TTS-PPS14786-10 Herramienta de reportes: contiene los indicadores de rendimiento relativos al método del cronograma ganado, correspondientes a cada una de las tres líneas base generadas en el transcurso del proyecto
 - TTS-PPS14786-11 Registro de cambios
 - /4_Closure
 - TTS-PPS14786-12 Lecciones Aprendidas
 - TTS-PPS14786-13 Reporte de cierre
 - TTS-PPS14786-14 Registro de aceptación

- TTS-PPS14786-0 Inventario de documentos


Anexos

Iniciación

TTS-PPS14786-1 Solicitud y caso de negocio

Treasury and Trade Solutions Oficina de Proyectos LATAM Formulario de solicitud de proyecto y caso de negocio			
Proyecto:	<input type="text" value="Integrar Andromeda Screening en VE para Sancionados"/>		
Patrocinante propuesto	<input type="text" value="Leigh Murray"/>		
Fecha de Identificación:	<input type="text" value="December 13, 2016"/>	Tipo / Contexto	<input type="text" value="Cumplimiento"/>
		Generador	<input type="text" value="Adriana Gonzalez"/>
Descripción del proyecto:			
<p>El comité de cumplimiento global ha sido alertado de la inminente inclusión de sancionados venezolanos a la lista de vigilancia de la OFAC (Oficina de Control de Activos Extranjeros). Andromeda Venezuela no podrá operar de manera legal con estos clientes, por lo que es necesario implementar controles que permitan identificar sus transacciones para poder escalarlas al comité legal local.</p> <p>Se solicita la ejecución de un proyecto con alta urgencia para cubrir el alcance mencionado.</p>			
Justificación para ejecutar el proyecto			
<p>Si no se implementa este proyecto, Andromeda no podrá operar en Venezuela sin ser penalizado por el regulador estadounidense. No cumplir con el alcance del proyecto genera un riesgo de multa y posible cese forzoso de operaciones.</p>			
Análisis de caso de negocio			
Ingresos 1er Año	<input type="text" value="\$0.00"/>	Ingresos anuales	<input type="text" value="\$0.00"/>
		Ahorros	<input type="text" value="\$1,650,000.00"/>
Justificación de caso de negocio			
<p>Este proyecto no generará ingresos adicionales en ninguno de los periodos fiscales del banco. El ahorro descrito representa el monto promedio de multas de posible emisión por el regulador estadounidense. Al ser un proyecto de cumplimiento, no se realiza un estudio económico profundo y el financiamiento para el mismo vendrá del presupuesto operativo de Cumplimiento Global.</p>			
Detalles adicionales			
<p>El proyecto debe ser completado antes del último 4to del año 2017.</p>			

TTS-PPS14786-2 Análisis preliminar PMO LATAM

Treasury and Trade Solutions Oficina de Proyectos LATAM Análisis de Oficina de Gestión de Proyectos de Latinoamérica			
Proyecto:	Integrar Andromeda Screening en VE para Sancionados		
Patrocinante propuesto	Leigh Murray		
Fecha de Identificación:	December 13, 2016	Tipo / Contexto	Cumplimiento
Fecha de revisión PMO:	January 6, 2017	Generador	Adriana Gonzalez
		Revisor	Veronica Correa
Detalle del análisis preliminar			
<p>Se revisa el caso y se evalúa la urgencia. Proyecto escalado con el director global de Cumplimiento (Leigh Murray) y el CEO. Aprobación directa.</p> <p>Se evaluó el modelo de operación de Andrómeda Centroamérica y se determinó que Andromeda Screening es el producto interno utilizado para el monitoreo y control de sancionados. Se propone un alcance que cubra actividades sobre Clever Clearing, procesador de pagos local, para conectarlo con Andromeda Screening, y acompañarlo con un proceso operativo para las actividades manuales derivadas.</p> <p>Siguiendo el modelo de trabajo del equipo de Clever Clearing y la relativa estabilidad del alcance, se determina avanzar en el proyecto con un ciclo de vida en cascada.</p> <p>Un gerente de proyecto será asignado en la próxima semana laboral.</p>			
Resolución			APROBADO
Detalles adicionales			
Se utilizará el centro de costo del equipo de cumplimiento global para financiar el proyecto.			

TTS-PPS14786-3 Acta de constitución V1.0



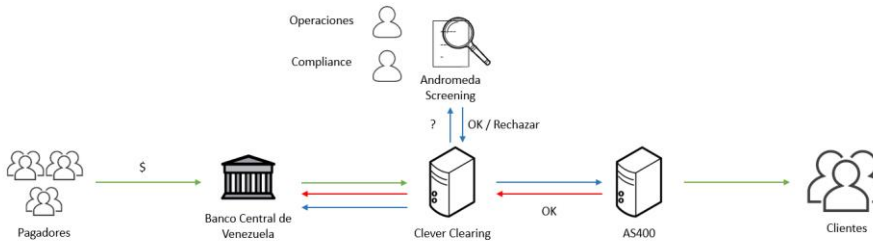
Escenario actual



Andromeda Group – 2017 All Rights Reserved



Escenario objetivo



Andromeda Group – 2017 All Rights Reserved



Proyecto		PPSI6786 Integrar Andromeda Screening en VE para Sancionados							
Presupuesto	\$ 75.000,00	Inicio	2017-02-13	Cierre	2017-08-15	Patrocinador	Verónica Correa	Gerente de Proy.	Pedro Fernandes
Descripción		Implementar Andromeda Screening como solución automatizada junto a un proceso operativo para evaluar individualmente cada transacción doméstica entrante en Andromeda Bank VE, para determinar si está asociada a una persona sancionada y proceder a bloquearla para su inspección.							
Caso de negocio		Ingresos 1er Año	\$0.00	Tipo / Contexto	Cumplimiento				
		Ingresos Anuales	\$0.00	Riesgo Inicial	Moderado				
		Ahorros	\$1.650.000,00	Triple Rest.	TAC				
		Principalmte ahorro (máx multa posible previo cierre) por prevención de sanciones del regulador estadounidense.							
Propósito y justificación		Múltiples funcionarios y personas del país serán agregados a la lista de sancionados de la OFAC en los próximos meses. Andromeda no cuenta con una solución de revisión de sancionados en Venezuela, y el riesgo de no detectar transacciones desde o hacia estas personas podría acarrear fuertes multas por parte del regulador en USA. Este proyecto apunta a incorporar dicha solución para evitar impactar la reputación y el negocio de Andromeda en el país.							
Etapas	Inicio	Fin	Responsable	Supuestos iniciales del proyecto					
Iniciación	2017-02-13	2017-02-24	Pedro Fernandes	A1: Las sanciones de la OFAC no serán emitidas antes de 04-2017, por tanto Andromeda VE no estará en incumplimiento					
Definición	2017-02-27	2017-03-10	A. Gonzalez / N. Guerrero	A2: No será necesario invertir en controles de seguridad adicionales en la integración Clever Clearing y Andromeda Screening					
Diseño	2017-03-13	2017-04-07	M. Valenzuela / L. Salazar						
Desarrollo	2017-04-10	2017-06-02	M. Valenzuela / L. Salazar						
Validación de integración	2017-06-05	2017-06-30	M. Valenzuela / L. Salazar						
Validación de usuario final	2017-07-03	2017-07-28	M. Pacheco / A. Lozada						
Implementación	2017-07-31	2017-08-04	N. Guerrero / A. Perez						
Monitoreo y pos implementación	2017-08-07	2017-08-11	M. Pacheco / A. Lozada						
Definición de proceso operativo	2017-06-02	2017-07-28	N. Guerrero / A. Gonzalez	Restricciones iniciales del proyecto					
				C1: El proyecto no puede completarse más allá del agosto 2017 o el banco se arriesga a penalizaciones, por lo que la variable más importante es el tiempo					
				C2: El proyecto sólo puede ser trabajado por recursos existentes de Andromeda, no se aprobarán contrataciones.					

Andromeda Group – 2017 All Rights Reserved



Planificación

TTS-PPS14786-4 Enunciado del alcance

Enunciado de Alcance V1.0 2017-02-15



Línea de Negocio:	TTS		
Proyecto:	Integrar Andromeda Screening en VE para Sancionados	Id:	PPS14786
Sponsor:	Verónica Correa	Gerente de Proyecto:	Pedro Fernandes

1. Control de versiones

Versión	Fecha	Autor	Descripción
1.0	Feb 15 2017	Angelica Lozada Maritza Pacheco Pedro Fernandes	-Versión inicial

2. Revisión y aprobación

Nombre	Revisor	Aprobador
Angélica Lozada		X
Norelva Guerrero		X
Veronica Correa		X

Contenido

1. Control de versiones	1
2. Revisión y aprobación	1
3. Objetivos	3
4. Producto a lograr	3
5. Requisitos del producto	3
6. Lista de entregables	3
7. Límites del alcance	4
8. Supuestos	5
9. Restricciones	5
10. Criterios de aceptación del producto	6

3. Objetivos

- a. Diseñar e implementar una solución que permita evaluar una a una las transacciones entrantes a Andromeda Bank VE en búsqueda de coincidencias con sancionados de la OFAC
- b. Integrar la solución con Andromeda Bank VE antes de Q4-2017

4. Producto a lograr

- a) Integración entre Clever Clearing y Andromeda Screening para la evaluación individual de transacciones entrantes
- b) Proceso operativo entre Operaciones y Compliance para la evaluación detallada y toma de acciones ante coincidencias con la lista de sancionados

5. Requisitos del producto

ID	Descripción
US01	Andromeda Screening debe poder mostrar los detalles de cada transacción de manera individual
US02	Andromeda Screening debe ser capaz de comparar todos los detalles de la transacción con la lista completa de sancionados para VE y USA
US03	Clever Clearing no debe permitir el paso de ninguna transacción que no haya sido revisada previamente
US04	En caso de coincidencia, Andromeda Screening debe bloquear la transacción hasta que sea evaluada manualmente
US05	Debe haber un control de ingresante/verificador en Andromeda Screening para asegurar un proceso claro y balanceado de aprobación/rechazo de transacciones
US06	Debe poder rechazarse o aprobarse la transacción desde la interfaz de Andromeda Screening
US07	Todas las transacciones del día deben ser evaluadas y rechazadas/aprobadas antes de las 15:00
US08	Las transacciones de los fines de semana y feriados deben ser evaluadas y rechazadas/aprobadas antes de las 15:00 del siguiente día hábil
US09	El proceso operativo debe garantizar que siempre habrá un par ingresante/verificador en los equipos de Operaciones y Compliance para cada día hábil
US10	El proceso debe garantizar que cualquier posible coincidencia sea evaluada manualmente por Operaciones y Compliance antes de la hora de corte especificada en US07
US11	El proceso debe garantizar que tanto el equipo de Operaciones como de Compliance puedan descartar falsos positivos, pero que solo el equipo de Compliance pueda confirmarlos
US12	La solución no debe generar demoras adicionales en aquellas transacciones que no han generado coincidencias, por lo que una vez sean descartadas deben ser procesadas de manera habitual sin pasos adicionales

6. Lista de entregables

ID	Descripción	Criterio(s) de aceptación	ID Req.
D01	Documento de Requerimientos de Negocio (DRN)	-El documento es aprobado por los principales interesados del proyecto -El documento cumple con el formato requerido por el estándar de Tecnología de Andromeda Bank	US01, US02, US03, US04, US05, US06, US12
D02	Diseño de conexiones	-El diseño lista las interfaces existentes en la integración	US01, US02

		-Para cada interfaz, se especifica la tecnología a utilizar y las especificaciones de rendimiento y seguridad	
D03	Estudio de volúmenes	-Se analizan los escenarios de alto y bajo volumen por horario y día de la semana, así como por semana de cada momento del año -El estudio incluye una proyección para los próximos 3 años que debe elaborarse con base a las proyecciones de negocio para el mismo periodo	US07, US08, US12
D04	Modelo de datos	-El modelo especifica las actualizaciones y creaciones de tablas en las bases de datos de Andromeda Screening y Clever Clearing -El modelo incluye el diccionario de datos para todos los campos nuevos y modificados	US01, US02, US05
D05	Diseño de flujos	-Existe al menos un diagrama que especifique todos los pasos asociados al proceso de recepción de transacciones, comparación con la lista de sancionados y resolución para coincidencias	US03, US04, US05, US06, US07
D06	Desarrollo para Andromeda Screening	-Se incluye evidencia de haber ejecutado los procesos de Pair Review, Code Inspection y Vulnerability Assessment -El proceso de Vulnerability Assessment arroja cero vulnerabilidades altas o medias	US01, US02, US04, US05, US06, US07
D07	Desarrollo para Clever Clearing	-Se incluye evidencia de haber ejecutado los procesos de Pair Review, Code Inspection y Vulnerability Assessment -El proceso de Vulnerability Assessment arroja cero vulnerabilidades altas o medias	US01, US03, US07, US08
D10	Lista de casos de prueba de usuario final	-Para cada caso de prueba se detallan los pasos a ejecutar, precondiciones, datos requeridos y escenario esperado	Todos
D11	Capacitación a Soporte a Producción	-Se incluye toda la documentación funcional generada hasta el momento de la capacitación -Se asegura que asista el 75% del equipo de Soporte a Producción	US01, US02, US03, US04, US05, US06
D12	Documento de Integración de Proceso	-Se incluye una lista de responsables para cada paso del proceso -Se incluyen tiempos, interacciones entre actores y secuencia de pasos	US07, US08, US09, US10, US11, US12
D13	Capacitación al equipo de Operaciones	-Se asegura que asista el 100% del equipo de Operaciones	Todos
D14	Capacitación al equipo de Compliance	-Se asegura que asista el 100% del equipo de Compliance	Todos

7. Límites del alcance

Exclusiones:

- a) Las transacciones salientes quedan fuera del alcance
- b) Infraestructura dedicada para el procesamiento de Andromeda Screening en Andromeda VE
- c) Automatización punta a punta para el proceso de descarte e intervención de coincidencias
- d) Automatización de la lista de sancionados para Andromeda Screening VE
- e) Comunicaciones hacia el regulador local / estadounidense respecto a los detalles del proyecto o la solución
- f) Evaluación legal del proceso operativo a diseñar
- g) Inclusión del Banco Central de Venezuela en el proceso de diseño, desarrollo y certificación

8. Supuestos

ID	Descripción	Impacto
A01	Las sanciones de la OFAC no serán emitidas antes de Q4-2017	-En caso contrario, Andromeda VE estaría automáticamente incapacitado para garantizar que la institución no se involucre en transacciones de sancionados
A02	La capacidad de procesamiento de Andromeda Screening puede soportar el volumen de transacciones de VE	-Si se requiere cambios de infraestructura, se requeriría un considerable tiempo adicional para completar el proyecto teniendo en cuenta los tiempos globales del equipo que soporta las aplicaciones. La meta de tener los productos antes de Q4-2017 se perdería.
A03	No hay ninguna condición específica en las transacciones de Andromeda VE	-Tener que adaptar el producto global de Screening a necesidades particulares de Venezuela podría introducir demoras en el cronograma -Andromeda Screening ha sido cuidadosamente depurado para evitar cuellos de botella en las transacciones, al incorporar condiciones específicas se podría impactar el rendimiento y por ende la fluidez de las operaciones de los clientes
A04	No será necesario invertir en controles de seguridad adicionales en la integración Clever Clearing y Andromeda Screening	-Algún cambio en la política de seguridad de la información del banco podría introducir cambios de alcance que afectarían al diseño de toda la solución

9. Restricciones

ID	Descripción	Impacto
C01	El proyecto no puede completarse más allá de Agosto 2017	-El banco se arriesga a penalizaciones por parte del regulador estadounidense -Mientras más tiempo consume el proyecto, más probable es que aparezcan personas del país en la lista de sancionados de la OFAC
C02	El proyecto solo puede ser trabajado por recursos existentes de Andromeda	-Por la sensibilidad del proyecto y para mantener su confidencialidad, no se aprobarán contrataciones para ninguna actividad relacionada al proyecto. Debe ser completado enteramente por recursos existentes.

10. Criterios de aceptación del producto

- a) La integración con Andromeda Screening no introduce problemas en ninguna de las funciones actuales de Clever Clearing. Las pruebas de no impacto arrojan cero casos fallidos.
- b) El desarrollo de la integración con Andromeda Screening debe estar completado antes de que las gerencias de Operaciones y Compliance aprueben el Proceso Operativo

TTS-PPS14786-7 Plan de Calidad V1.0

Quality Plan V1.0 2017-03-21



Línea de Negocio:	TTS		
Proyecto:	Integrar Andromeda Screening en VE para Sancionados	Id:	PPS14786
Sponsor:	Veronica Correa	Gerente de Proyecto:	Pedro Fernandes

1. Control de versiones

Versión	Fecha	Autor	Descripción
1.0	Mar 21 2017	Angélica Lozada Maritza Pacheco Leandro Salazar Pedro Fernandes	-Versión inicial

2. Revisión y aprobación

Nombre	Revisor	Aprobador
Angélica Lozada		X
Norelva Guerrero		X
Veronica Correa		X

Contenido

1. Control de versiones.....	1
2. Revisión y aprobación.....	1
3. Calidad del Proyecto (QA).....	3
3.1. Comunicaciones.....	3
3.2. Gestión de riesgos.....	3
3.3. Gestión de problemas.....	3
3.4. Marco SDLC.....	4
3.5. Proceso de control de cambios.....	4
3.6. Herramientas de registro y seguimiento de pruebas.....	5
3.7. Ambientes de prueba.....	5
4. Calidad del Producto (QC).....	5
4.1. Tipos de prueba.....	5
4.2. Restricciones de datos.....	5
4.3. Consideraciones adicionales.....	5

3. Calidad del Proyecto (QA)

La calidad del proyecto se logra a través del proceso de Quality Assurance (QA) y tiene el objetivo de garantizar que las tareas y procesos necesarios son ejecutados siguiendo los estándares establecidos por Andromeda Group y sus colaboradores. Seguir estos lineamientos permite capitalizar la experiencia y conocimientos existentes para evitar la aparición de errores o problemas conocidos, al tiempo que contribuye a los procesos de mejora continua.

3.1. Comunicaciones

La Oficina de Gestión de Proyectos de LA (PMO LA) establece un esquema de comunicaciones mínimo que debe ser respetado por todos los Gerentes de Proyectos. Este esquema, cubierto en más detalle en el plan de comunicaciones, abarca:

- a) Envío de minutas al sponsor y todos los participantes de las reuniones de carácter informativo, de toma de decisiones o de debate que sean celebradas durante el ciclo de vida del proyecto
- b) Envío por correo electrónico de estado semanal actualizado del proyecto al sponsor y los interesados que apliquen
- c) Sesión de Kick-off al inicio del proyecto, posterior a la definición del alcance
- d) Presentación del acta constitutiva del proyecto (Project Charter) a todos los interesados del proyecto, antes o durante la sesión de kick-off

3.2. Gestión de riesgos

Los riesgos identificados durante la ejecución del proyecto serán responsabilidad inicial del Gerente de Proyecto, siendo este quien deba coordinar todas las acciones necesarias para definir la respuesta a cada riesgo y monitorear/controlar su cumplimiento. En resumen, se considerarán las siguientes convenciones para la gestión de riesgos:

- Clasificación: positivos o negativos
- Respuesta a riesgos positivos: explotar, compartir, mejorar y aceptar
- Respuesta a riesgos negativos: evitar, mitigar, transferir y aceptar
- Niveles iniciales de riesgo: alto, medio, bajo, desestimado
- Niveles residuales de riesgo: alto, medio, bajo, desestimado

3.3. Gestión de problemas

Los problemas identificados durante la ejecución del proyecto serán responsabilidad inicial del Gerente de Proyecto, siendo este quien deba coordinar todas las acciones necesarias para definir la respuesta a cada riesgo y monitorear/controlar su cumplimiento. En resumen, se considerarán las siguientes convenciones para la gestión de problemas:

- Respuesta a problemas: suprimir, mitigar, transferir, aceptar
- Niveles iniciales de problemas: bloqueante, alto, medio, bajo, desestimado, resuelto
- Niveles residuales de riesgo: bloqueante, alto, medio, bajo, desestimado, resuelto

3.4. Marco SDLC

Andromeda Group sigue estándares de la industria para el Ciclo de vida de desarrollo de software (Software Development Lifecycle). Cualquier esfuerzo que implique el desarrollo de código fuente, diseño, creación o modificación de base de datos y la escritura de instrucciones procesables por un computador debe cumplir con las siguientes etapas, en orden secuencial:

- a) Análisis de los requerimientos: debe ser coordinado por el Líder Técnico de cada equipo de desarrollo involucrado y generar un reporte, formal o informal, de las principales conclusiones del proceso
- b) Determinación de las tecnologías a utilizar: puede ser generado por cualquier miembro de cada equipo de desarrollo involucrado, pero debe ser aprobado por el Líder Técnico. El entregable debe ser un reporte, formal o informal, de los paquetes de software, plataformas y otras herramientas a utilizar como parte de la solución
- c) Diseño técnico de la solución: puede ser generado por cualquier miembro de cada equipo de desarrollo involucrado, pero debe ser aprobado por el Líder Técnico. La salida de este proceso es un informe, formal o informal, que contenga diagramas de arquitectura, descripción de interfaces, módulos y cualquier componente macro de la solución que permita validar el correcto entendimiento del alcance entre los interesados y los equipos de desarrollo
- d) Revisión de pares: durante el desarrollo de la solución de software será necesaria al menos una ejecución del proceso de revisión de pares. Un miembro del mismo equipo de desarrollo debe revisar y aprobar el componente de software generado por otro desarrollador involucrado en el proyecto
- e) Inspección de código: al menos al final del desarrollo de la solución de software será necesaria la inspección de todo el código fuente generado por el equipo de Seguridad de la Información de Andromeda Group. El resultado de este proceso debe ser la ausencia de vulnerabilidades clasificadas como Críticas, Altas y Medias
- f) Pruebas unitarias: cada desarrollador involucrado en el proyecto es responsable del diseño y ejecución de pruebas unitarias sobre cada clase, función y procedimiento desarrollados. Las pruebas unitarias pueden ser llevadas a cabo de forma manual o con herramientas de automatización, pero en todos los casos deben ser documentadas y aprobadas por el Líder Técnico

3.5. Proceso de control de cambios en producción

Cualquier modificación sobre los sistemas productivos del banco debe ser registrada y aprobada siguiendo el proceso de control de cambios. Este proceso es administrado por el equipo de Gestión de Cambios de Andromeda Group y se resume en:

- Todas las solicitudes de cambio, salvo casos de emergencia, deben ser generadas cuando menos 3 días antes del cambio en cuestión
- El cambio debe ser presentado al comité respectivo en la sesión semanal regional
- Antes de ser aprobado todas las actividades descritas en el cambio deben ser aceptadas por los respectivos equipos responsables

- El cambio debe ser aprobado, como mínimo, por el gerente de más bajo nivel del área solicitante
- Todos los cambios deben registrarse y administrarse utilizando el software Change Manager PRO

3.6. Herramientas de registro y seguimiento de pruebas

Todos los proyectos deben registrar las pruebas ejecutadas durante la etapa de Calidad del Producto, para este fin y según la complejidad del proyecto pueden usarse herramientas de Microsoft Office (como Microsoft Excel), HP Quality Center o Atlassian Jira. En cualquier caso, será requisito para la implementación que cuando menos el sponsor apruebe el resultado de las pruebas, y no podrá cerrarse el proyecto hasta que la Oficina de Control de Proyectos de LA no apruebe este entregable.

3.7. Ambientes de prueba

Andromeda Group fija como estándar para cada proyecto la utilización mínima de un ambiente de prueba distinto al productivo antes de cada implementación. Esto es: ningún proyecto podrá llevar a cabo la etapa de Calidad del Producto utilizando únicamente el ambiente productivo. Sin embargo, será posible validar escenarios específicos en el ambiente productivo si así lo requiere el proyecto, como por ejemplo la ejecución de lanzamientos piloto o ambientes productivos en paralelo previo a una transición.

4. Calidad del Producto (QC)

La calidad del producto, una vez desarrollado o producido, se logra a través del proceso de Quality Control (QC). Es un proceso reactivo que requiere someter al producto a una serie de pruebas en escenarios preestablecidos pensados para comprobar la existencia o consecución de los objetivos propuestos.

4.1. Tipos de prueba

Andromeda Group define 3 grupos de prueba comunes en la industria para proyectos que involucren el desarrollo e implementación de paquetes de software: pruebas de desarrollo, pruebas de integración (SIT) y pruebas de usuario (UAT).

Pruebas de desarrollo: comprenden las pruebas unitarias y en ambiente local que son ejecutadas por el desarrollador de forma aislada y enfocada a componentes específicos de la solución.

Para este proyecto, tanto el equipo de Andromeda Screening como el de Clever Clearing llevarán a cabo este tipo de pruebas. El control de las mismas será administrado en su totalidad por el Líder técnico de cada equipo.

Pruebas de Integración (SIT): comprende todas las pruebas técnicas definidas para validar la correcta comunicación, integración y conexión de los módulos o aplicaciones partes de la solución de software.

Para este proyecto será necesario validar en esta etapa:

- Conexión entre Clever Clearing y Andromeda Screening
- Pase correcto de mensajería entre Clever Clearing y Andromeda Screening
- Uso de certificados Digicert con SSL entre Clever Clearing y Andromeda Screening
- Prueba de volumen para confirmar que la infraestructura de ambas aplicaciones soportará el tráfico en los periodos pico de operación, con un 30% de incremento para simular proyecciones de crecimiento en los próximos 5 años

Pruebas de Usuario (UAT): comprende todas las pruebas de usuario final que deben realizarse para asegurar la calidad del producto entregado por los equipos de desarrollo.

Para este proyecto será necesario cubrir el siguiente grupo de escenarios:

- Validación de mensajería entre Clever Clearing y Andromeda Screening
- Validación de herramienta de monitoreo de Clever Clearing
- Validación de toda la interfaz de usuario de Andromeda Screening
- Validación de flujos punta a punta ("E2E") para coincidencias con lista de sancionados, bloqueos y descartes
- Validación de flujos punta a punta ("E2E") para transacciones habituales sin coincidencias con la lista de sancionados

4.2. Restricciones de datos

Los datos de prueba, transacciones simuladas de clientes, deben ser generados a partir de transacciones reales de Andromeda Bank VE. No podrán usarse datos reales, por lo que será necesario ejecutar un proceso de ofuscamiento sobre estos previo a la ejecución de las pruebas.

También, los nombres de sancionados serán ficticios para los efectos de prueba.

4.3. Consideraciones adicionales

No se identifican para la versión actual.

TTS-PPS14786-9 Presupuesto

Baseline 0			
Proyecto: PPS14786 Integrar Andromeda Screening en VE para Sancionados			
Costos			\$42,681.31
EDT	Paquete de Trabajo	Sub Paquetes	Costo Parcial
A	Integración Técnica A. Screening		\$31,871.46
A.1		Iniciación	\$1,576.10
A.2		Definición	\$362.10
A.3		Diseño	\$8,878.04
A.4		Desarrollo	\$5,683.11
A.5		Validación de integración	\$3,098.51
A.6		Validación de usuario final	\$4,119.00
A.7		Implementación técnica	\$4,689.96
A.8		Monitoreo y post implementación	\$3,464.63
B	Integración Operativa A. Screening		\$2,137.68
B.1		Definición de proceso	\$166.15
B.2		Capacitación	\$1,028.54
B.3		Implementación Operativa	\$422.50
B.4		Monitoreo y control operativo	\$520.49
C	Gerencia del proyecto		\$8,672.17
C.1		Gestión de líneas base	\$2,833.37
C.2		Monitoreo y control operativo	\$4,705.44
C.3		Gestión de la integración	\$1,133.36
Reserva de Contingencia			\$7,734.45
Concepto			
	Diferencia de costo max. con desviación estandar (\$44116)		\$1,434.45
	Análisis de riesgos: Materialización		\$6,300.00
	Otros		\$0.00
Línea base de costos			\$50,415.76
Reserva de gerencia			\$18,584.24
Presupuesto del proyecto			\$69,000.00

Baseline 1

Proyecto: PPS14786 Integrar Andromeda Screening en VE para Sancionados

Costos			\$50,488.44
EDT	Paquete de Trabajo	Sub Paquetes	Costo Parcial
A	Integración Técnica A. Screening		\$39,383.46
A.1		Iniciación	\$1,576.10
A.2		Definición	\$362.10
A.3		Diseño	\$9,607.05
A.4		Desarrollo	\$5,728.66
A.5		Validación de integración	\$3,709.59
A.6		Validación de usuario final	\$10,245.38
A.7		Implementación técnica	\$4,689.96
A.8		Monitoreo y post implementación	\$3,464.63
B	Integración Operativa A. Screening		\$2,235.48
B.1		Definición de proceso	\$166.15
B.2		Capacitación	\$1,126.35
B.3		Implementación Operativa	\$422.50
B.4		Monitoreo y control operativo	\$520.49
C	Gerencia del proyecto		\$8,869.49
C.1		Gestión de líneas base	\$2,833.37
C.2		Monitoreo y control operativo	\$4,902.77
C.3		Gestión de la integración	\$1,133.36
Reserva de Contingencia			\$3,297.96
Concepto			
	Diferencia de costo max. con desviación estandar (\$51986)		\$1,497.96
	Análisis de riesgos: Materialización		\$1,800.00
	Otros		\$0.00
Línea base de costos			\$53,786.40
Reserva de gerencia			\$10,777.11
Presupuesto del proyecto			\$64,563.51

Baseline 2

Proyecto: PPS14786 Integrar Andromeda Screening en VE para Sancionados

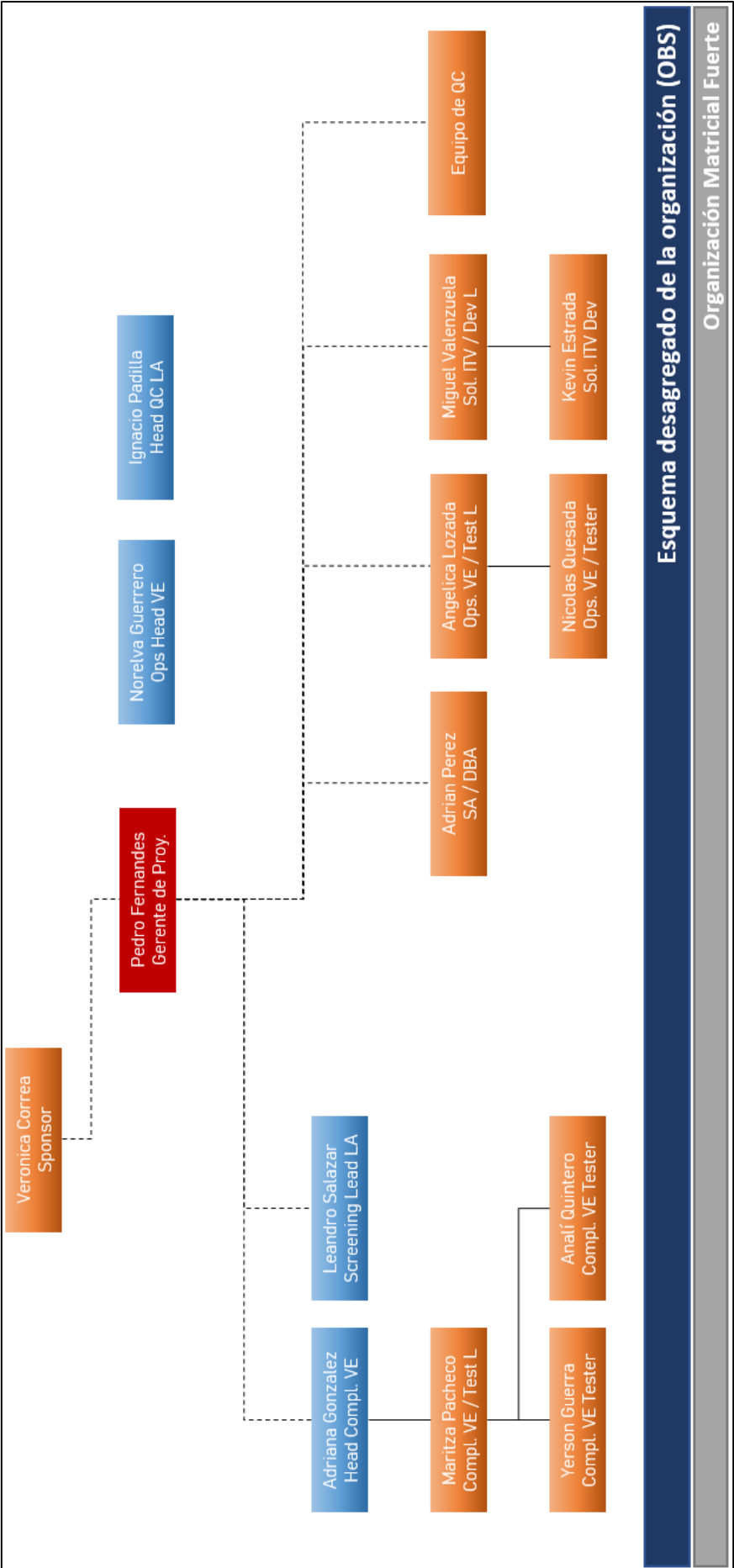
Costos			\$49,549.31
EDT	Paquete de Trabajo	Sub Paquetes	Costo Parcial
A	Integración Técnica A. Screening		\$38,444.34
A.1		Iniciación	\$1,576.10
A.2		Definición	\$362.10
A.3		Diseño	\$9,607.05
A.4		Desarrollo	\$5,455.46
A.5		Validación de integración	\$3,486.80
A.6		Validación de usuario final	\$10,221.51
A.7		Implementación técnica	\$4,270.69
A.8		Monitoreo y post implementación	\$3,464.63
B	Integración Operativa A. Screening		\$2,235.48
B.1		Definición de proceso	\$166.15
B.2		Capacitación	\$1,126.35
B.3		Implementación Operativa	\$422.50
B.4		Monitoreo y control operativo	\$520.49
C	Gerencia del proyecto		\$8,869.49
C.1		Gestión de líneas base	\$2,833.37
C.2		Monitoreo y control operativo	\$4,902.77
C.3		Gestión de la integración	\$1,133.36
Reserva de Contingencia			\$3,306.65
Concepto			
	Diferencia de costo max. con desviación estandar (\$51056)		\$1,506.65
	Análisis de riesgos: Materialización		\$1,800.00
	Otros		\$0.00
Línea base de costos			\$52,855.96
Reserva de gerencia			\$8,651.37
Presupuesto del proyecto			\$61,507.33

i	Task Name	Work	Start	Finish	Actual Start	Actual Finish	Comp	PV	EV	AC	SV	CV	EAC	BAC	CPI	SPI
54	Validación de integración	55 hrs	Fri 17-03-10	Wed 17-06-28	Fri 17-03-10	Wed 17-06-28	100%	\$3,486.81	\$3,486.81	\$3,486.84	\$0.00	-\$0.04	\$3,486.84	\$3,486.80	1	1
55	Definición de escenarios	40 hrs	Fri 17-03-10	Tue 17-04-04	Fri 17-03-10	Tue 17-04-04	100%	\$2,413.53	\$2,413.53	\$2,413.53	\$0.00	\$0.00	\$2,413.53	\$2,413.53	1	1
56	Desarrollar escenarios de conexiones	15 hrs	Fri 17-03-10	Mon 17-04-03	Fri 17-03-10	Mon 17-04-03	100%	\$826.93	\$826.93	\$826.93	\$0.00	\$0.00	\$826.93	\$826.93	1	1
57	Desarrollar escenarios de flujos	25 hrs	Fri 17-03-10	Tue 17-04-04	Fri 17-03-10	Tue 17-04-04	100%	\$1,586.60	\$1,586.60	\$1,586.60	\$0.00	\$0.00	\$1,586.60	\$1,586.60	1	1
58	Ejecución de escenarios	15 hrs	Mon 17-05-15	Wed 17-06-28	Mon 17-05-15	Wed 17-06-28	100%	\$1,073.27	\$1,073.27	\$1,073.27	\$0.00	-\$0.04	\$1,073.27	\$1,073.27	1	1
59	Probar conexiones	2 hrs	Mon 17-05-15	Tue 17-06-27	Mon 17-05-15	Tue 17-06-27	100%	\$205.41	\$205.41	\$205.41	\$0.00	\$0.00	\$205.41	\$205.41	1	1
60	Probar flujos	13 hrs	Tue 17-06-27	Wed 17-06-28	Tue 17-06-27	Wed 17-06-28	100%	\$867.87	\$867.87	\$867.90	\$0.00	-\$0.04	\$867.90	\$867.87	1	1
61	Int. Tec. - Fin Valid. Int	0 hrs	Wed 17-06-28	Wed 17-06-28	Wed 17-06-28	Wed 17-06-28	100%	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	0	0
62	Validación de usuario final	426.97 hrs	Fri 17-03-10	Fri 17-07-14	Fri 17-03-10	Fri 17-07-14	100%	\$10,221.77	\$10,221.77	\$10,221.78	\$0.00	\$0.00	\$10,221.52	\$10,221.51	1	1
63	Adecuación de ambiente	36.33 hrs	Mon 17-05-15	Thu 17-06-29	Mon 17-05-15	Thu 17-06-29	100%	\$1,328.84	\$1,328.84	\$1,328.84	\$0.00	\$0.00	\$1,328.84	\$1,328.83	1	1
64	Implementar desarrollo de Clever Clearing	1 hr	Wed 17-06-28	Wed 17-06-28	Wed 17-06-28	Wed 17-06-28	100%	\$13.04	\$13.04	\$13.04	\$0.00	\$0.00	\$13.04	\$13.04	1	1
65	Implementar desarrollo de Andromeda Screening	10.17 hrs	Wed 17-06-28	Thu 17-06-29	Wed 17-06-28	Thu 17-06-29	100%	\$1,154.30	\$1,154.30	\$1,154.30	\$0.00	\$0.00	\$1,154.30	\$1,154.30	1	1
66	Generar datos de prueba	25.17 hrs	Mon 17-05-15	Wed 17-06-28	Mon 17-05-15	Wed 17-06-28	100%	\$161.50	\$161.50	\$161.50	\$0.00	\$0.00	\$161.50	\$161.50	1	1
67	Definición de escenarios	72.5 hrs	Fri 17-03-10	Thu 17-05-18	Fri 17-03-10	Thu 17-05-18	100%	\$459.37	\$459.37	\$459.37	\$0.00	\$0.00	\$459.37	\$459.37	1	1
68	Desarrollar escenarios de Operaciones	15 hrs	Fri 17-03-10	Fri 17-05-18	Fri 17-03-10	Fri 17-05-18	100%	\$86.71	\$86.71	\$86.71	\$0.00	\$0.00	\$86.71	\$86.71	1	1
69	Desarrollar escenarios de Compliance	18 hrs	Fri 17-03-10	Thu 17-05-18	Fri 17-03-10	Thu 17-05-18	100%	\$122.15	\$122.15	\$122.15	\$0.00	\$0.00	\$122.15	\$122.15	1	1
70	Desarrollar escenarios EZE	19.5 hrs	Fri 17-03-10	Wed 17-05-17	Fri 17-03-10	Wed 17-05-17	100%	\$123.60	\$123.60	\$123.60	\$0.00	\$0.00	\$123.60	\$123.60	1	1
71	Desarrollar escenarios de volumen	20 hrs	Fri 17-03-10	Thu 17-05-18	Fri 17-03-10	Thu 17-05-18	100%	\$126.91	\$126.91	\$126.91	\$0.00	\$0.00	\$126.91	\$126.91	1	1
72	Probar escenarios de Operaciones	252.98 hrs	Thu 17-06-29	Fri 17-07-14	Thu 17-06-29	Fri 17-07-14	100%	\$7,579.70	\$7,579.70	\$7,579.71	\$0.00	\$0.00	\$7,579.71	\$7,579.71	1	1
73	Probar escenarios de Compliance	78.33 hrs	Thu 17-06-29	Wed 17-07-05	Thu 17-06-29	Wed 17-07-05	100%	\$2,418.44	\$2,418.44	\$2,418.44	\$0.00	\$0.00	\$2,418.44	\$2,418.44	1	1
74	Probar escenarios EZE	78.33 hrs	Thu 17-06-29	Fri 17-07-14	Thu 17-06-29	Fri 17-07-14	100%	\$2,103.50	\$2,103.50	\$2,103.50	\$0.00	\$0.00	\$2,103.50	\$2,103.50	1	1
75	Probar escenarios de volumen	18 hrs	Thu 17-06-29	Fri 17-06-30	Thu 17-06-29	Fri 17-06-30	100%	\$882.00	\$882.00	\$882.00	\$0.00	\$0.00	\$882.00	\$882.00	1	1
76	Int. Tec. - Fin Valid. Usuario	0 hrs	Fri 17-07-14	Fri 17-07-14	Fri 17-07-14	Fri 17-07-14	100%	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	0	0
77	Incorporación de QC	65.13 hrs	Wed 17-05-17	Mon 17-06-05	Wed 17-05-17	Mon 17-06-05	100%	\$853.86	\$853.86	\$853.86	\$0.00	\$0.00	\$853.60	\$853.60	1	1
78	Revisar alcance de los recursos a contratar	31.5 hrs	Wed 17-05-17	Wed 17-05-24	Wed 17-05-24	Wed 17-05-24	100%	\$171.00	\$171.00	\$171.00	\$0.00	\$0.00	\$171.00	\$171.00	1	1
79	Definir fechas del contrato	10.8 hrs	Wed 17-05-24	Thu 17-05-25	Wed 17-05-24	Thu 17-05-25	100%	\$201.60	\$201.60	\$201.60	\$0.00	\$0.00	\$201.60	\$201.60	1	1
80	Contratar recursos	4.33 hrs	Thu 17-05-25	Thu 17-06-01	Thu 17-05-25	Thu 17-06-01	100%	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	0	0
81	Gestionar integración al proyecto	18.52 hrs	Fri 17-06-02	Thu 17-06-01	Fri 17-06-02	Thu 17-06-01	100%	\$481.26	\$481.26	\$481.26	\$0.00	\$0.00	\$481.00	\$481.00	1	1
82	QC Incorporado	0 hrs	Fri 17-06-02	Mon 17-06-05	Fri 17-06-02	Mon 17-06-05	100%	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	0	0
83	Implementación Técnica	41.33 hrs	Mon 17-05-15	Thu 17-07-20	Mon 17-05-15	Thu 17-07-20	100%	\$4,270.60	\$4,270.60	\$4,270.60	\$0.00	\$0.00	\$4,270.69	\$4,270.69	1	1
84	Planificación	9.5 hrs	Mon 17-05-15	Mon 17-07-17	Mon 17-05-15	Mon 17-07-17	100%	\$994.36	\$994.36	\$994.36	\$0.00	\$0.00	\$994.36	\$994.36	1	1
85	Generar documento MBM	2 hrs	Mon 17-05-15	Mon 17-05-15	Mon 17-05-15	Mon 17-05-15	100%	\$183.53	\$183.53	\$183.53	\$0.00	\$0.00	\$183.53	\$183.53	1	1
86	Generar controles de cambio	7.5 hrs	Fri 17-07-14	Mon 17-07-17	Fri 17-07-14	Mon 17-07-17	100%	\$810.83	\$810.83	\$810.83	\$0.00	\$0.00	\$810.83	\$810.83	1	1
87	Ejecutar control de cambio Clever Clearing	1 hr	Mon 17-07-17	Mon 17-07-17	Mon 17-07-17	Mon 17-07-17	100%	\$7.50	\$7.50	\$7.50	\$0.00	\$0.00	\$7.50	\$7.50	1	1
88	Ejecutar control de cambio Andromeda Screening	8.5 hrs	Mon 17-07-17	Mon 17-07-17	Mon 17-07-17	Mon 17-07-17	100%	\$964.66	\$964.66	\$964.66	\$0.00	\$0.00	\$964.75	\$964.75	1	1
89	Validar primer grupo de transacciones	15.33 hrs	Wed 17-07-19	Tue 17-07-18	Wed 17-07-19	Tue 17-07-18	100%	\$1,657.34	\$1,657.34	\$1,657.34	\$0.00	\$0.00	\$1,657.34	\$1,657.34	1	1
90	Forzar coincidencia	7 hrs	Wed 17-07-19	Thu 17-07-20	Wed 17-07-19	Thu 17-07-20	100%	\$646.73	\$646.73	\$646.73	\$0.00	\$0.00	\$646.73	\$646.73	1	1
91	Lanzamiento	0 hrs	Thu 17-07-20	Thu 17-07-20	Thu 17-07-20	Thu 17-07-20	100%	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	0	0
92	Monitoreo y post implementación	40.52 hrs	Thu 17-07-25	Thu 17-07-25	Thu 17-07-25	Thu 17-07-25	100%	\$3,464.63	\$3,464.63	\$3,464.63	\$0.00	\$0.00	\$3,464.63	\$3,464.63	1	1
93	Transferencia a Soporte a Producción	14.67 hrs	Thu 17-07-20	Mon 17-07-24	Thu 17-07-20	Mon 17-07-24	100%	\$1,076.33	\$1,076.33	\$1,076.33	\$0.00	\$0.00	\$1,076.33	\$1,076.33	1	1
94	Definir listas de contacto	8.67 hrs	Thu 17-07-20	Mon 17-07-24	Thu 17-07-20	Mon 17-07-24	100%	\$521.99	\$521.99	\$521.99	\$0.00	\$0.00	\$521.99	\$521.99	1	1
95	Capacitar en análisis de fallos	6 hrs	Thu 17-07-21	Thu 17-07-21	Thu 17-07-21	Thu 17-07-21	100%	\$554.34	\$554.34	\$554.34	\$0.00	\$0.00	\$554.34	\$554.34	1	1
96	Monitoreo	25.85 hrs	Thu 17-07-20	Thu 17-07-20	Thu 17-07-20	Thu 17-07-20	100%	\$2,388.30	\$2,388.30	\$2,388.30	\$0.00	\$0.00	\$2,388.30	\$2,388.30	1	1
97	Controlar operación 1er día	14.5 hrs	Thu 17-07-20	Fri 17-07-21	Thu 17-07-20	Fri 17-07-21	100%	\$1,339.66	\$1,339.66	\$1,339.66	\$0.00	\$0.00	\$1,339.66	\$1,339.66	1	1
98	Controlar operación 2do día	8.25 hrs	Fri 17-07-21	Fri 17-07-21	Fri 17-07-21	Fri 17-07-21	100%	\$762.22	\$762.22	\$762.22	\$0.00	\$0.00	\$762.22	\$762.22	1	1
99	Controlar operación 3er día	3.1 hrs	Tue 17-07-25	Tue 17-07-25	Tue 17-07-25	Tue 17-07-25	100%	\$286.41	\$286.41	\$286.41	\$0.00	\$0.00	\$286.41	\$286.41	1	1
100	Int. Tec. Fin Monitoreo	0 hrs	Tue 17-07-25	Tue 17-07-25	Tue 17-07-25	Tue 17-07-25	100%	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	0	0
101	Integración Operativa A. Screening	101.33 hrs	Mon 17-02-13	Wed 17-08-02	Mon 17-02-13	Wed 17-08-02	100%	\$2,235.43	\$2,235.43	\$2,235.43	\$0.00	-\$33.99	\$2,269.47	\$2,235.48	0.99	1
102	Definición de proceso	22.5 hrs	Mon 17-02-13	Wed 17-03-08	Mon 17-02-13	Wed 17-03-08	100%	\$1,666.15	\$1,666.15	\$1,666.15	\$0.00	\$0.00	\$1,666.15	\$1,666.15	1	1
103	Desarrollar requerimientos operativos	9.5 hrs	Mon 17-02-13	Thu 17-02-16	Mon 17-02-13	Thu 17-02-16	100%	\$59.91	\$59.91	\$59.91	\$0.00	\$0.00	\$59.91	\$59.91	1	1
104	Documento de Integración de Proceso	13 hrs	Wed 17-03-01	Wed 17-03-08	Wed 17-03-01	Wed 17-03-08	100%	\$106.24	\$106.24	\$106.24	\$0.00	\$0.00	\$106.24	\$106.24	1	1

ID	Task Name	Work	Start	Finish	Baseline Start	Baseline Finish	Actual Start	Actual Finish	Comp	PV	EV	AC	SV	CV	EAC	BAC	CR	SPI
107	Redactar DIP	8.67 hrs	Wed 17-03-01	Wed 17-03-02	Wed 17-03-01	Wed 17-03-02	Wed 17-03-01	Wed 17-03-01	100%	\$60.05	\$60.05	\$60.05	\$0.00	\$0.00	\$60.05	\$60.05	1	1
108	Aprobar DIP	4.33 hrs	Thu 17-03-02	Wed 17-03-08	Thu 17-03-02	Wed 17-03-08	Thu 17-03-02	Wed 17-03-08	100%	\$46.19	\$46.19	\$46.19	\$0.00	\$0.00	\$46.19	\$46.19	1	1
109	Int. Op. - Fin Def. Proceso	0 hrs	Wed 17-03-08	Wed 17-03-08	Wed 17-03-08	Wed 17-03-08	Wed 17-03-08	Wed 17-03-08	100%	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	0	0
110	Capacitación	16.33 hrs	Wed 17-03-08	Wed 17-03-08	Mon 17-07-17	Wed 17-03-08	Mon 17-07-17	Mon 17-07-17	100%	\$1,126.29	\$1,126.29	\$1,126.29	\$0.00	-\$33.99	\$1,160.34	\$1,126.35	0.97	1
111	Diseñar capacitaciones	12 hrs	Wed 17-03-08	Tue 17-03-21	Wed 17-03-08	Mon 17-03-20	Wed 17-03-08	Tue 17-03-21	100%	\$658.17	\$658.17	\$658.17	\$0.00	-\$33.99	\$692.22	\$658.23	0.95	1
112	Ejecutar capacitaciones	4.33 hrs	Fri 17-07-14	Mon 17-07-17	Fri 17-07-14	Mon 17-07-17	Fri 17-07-14	Mon 17-07-17	100%	\$468.12	\$468.12	\$468.12	\$0.00	\$0.00	\$468.12	\$468.12	1	1
113	Int. Op. - Fin Capacitación	0 hrs	Mon 17-07-17	Mon 17-07-17	Mon 17-07-17	Mon 17-07-17	Mon 17-07-17	Mon 17-07-17	100%	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	0	0
114	Implementación Operativa	28.83 hrs	Mon 17-07-17	Tue 17-08-01	Mon 17-07-17	Tue 17-08-01	Mon 17-07-17	Tue 17-08-01	100%	\$422.50	\$422.50	\$422.50	\$0.00	\$0.00	\$422.50	\$422.50	1	1
115	Planificación	9.5 hrs	Mon 17-07-17	Tue 17-07-18	Mon 17-07-17	Tue 17-07-18	Mon 17-07-17	Tue 17-07-18	100%	\$307.48	\$307.48	\$307.48	\$0.00	\$0.00	\$307.48	\$307.48	1	1
116	Programar monitoreo diario	4.33 hrs	Mon 17-07-17	Tue 17-07-18	Mon 17-07-17	Tue 17-07-18	Mon 17-07-17	Tue 17-07-18	100%	\$29.77	\$29.77	\$29.77	\$0.00	\$0.00	\$29.77	\$29.77	1	1
117	Definir modelo de reporte de problemas	5.17 hrs	Tue 17-07-18	Tue 17-07-18	Tue 17-07-18	Tue 17-07-18	Tue 17-07-18	Tue 17-07-18	100%	\$277.71	\$277.71	\$277.71	\$0.00	\$0.00	\$277.71	\$277.71	1	1
118	Implementación del proceso	19.33 hrs	Thu 17-07-20	Tue 17-08-01	Thu 17-07-20	Tue 17-08-01	Thu 17-07-20	Tue 17-08-01	100%	\$115.02	\$115.02	\$115.02	\$0.00	\$0.00	\$115.02	\$115.02	1	1
119	Evaluar primer grupo de transacciones	8.33 hrs	Thu 17-07-20	Mon 17-07-24	Thu 17-07-20	Mon 17-07-24	Thu 17-07-20	Mon 17-07-24	100%	\$57.27	\$57.27	\$57.27	\$0.00	\$0.00	\$57.27	\$57.27	1	1
120	Comprobar ausencia de impacto en transacciones	11 hrs	Mon 17-07-24	Tue 17-08-01	Mon 17-07-24	Tue 17-08-01	Mon 17-07-24	Tue 17-08-01	100%	\$57.75	\$57.75	\$57.75	\$0.00	\$0.00	\$57.75	\$57.75	1	1
121	Int. Op. - Fin Impl. Operativa	0 hrs	Tue 17-08-01	Tue 17-08-01	Tue 17-08-01	Tue 17-08-01	Tue 17-08-01	Tue 17-08-01	100%	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	0	0
122	Monitoreo y control Operativo	33.67 hrs	Mon 17-03-20	Wed 17-08-02	Mon 17-03-20	Wed 17-08-02	Mon 17-03-20	Wed 17-08-02	100%	\$520.49	\$520.49	\$520.49	\$0.00	\$0.00	\$520.49	\$520.49	1	1
123	Definir modelo definitivo de reporte de problemas	6.17 hrs	Mon 17-03-20	Tue 17-03-21	Mon 17-03-20	Tue 17-03-21	Mon 17-03-20	Tue 17-03-21	100%	\$331.42	\$331.42	\$331.42	\$0.00	\$0.00	\$331.42	\$331.42	1	1
124	Monitoreo diario	27.5 hrs	Mon 17-07-24	Wed 17-08-02	Mon 17-07-24	Wed 17-08-02	Mon 17-07-24	Wed 17-08-02	100%	\$189.06	\$189.06	\$189.06	\$0.00	\$0.00	\$189.06	\$189.06	1	1
125	Monitorear operación 1er día	13.67 hrs	Mon 17-07-24	Wed 17-07-26	Mon 17-07-24	Wed 17-07-26	Mon 17-07-24	Wed 17-07-26	100%	\$93.98	\$93.98	\$93.98	\$0.00	\$0.00	\$93.98	\$93.98	1	1
126	Monitorear operación 2do día	8.33 hrs	Wed 17-07-26	Tue 17-08-01	Wed 17-07-26	Tue 17-08-01	Wed 17-07-26	Tue 17-08-01	100%	\$57.27	\$57.27	\$57.27	\$0.00	\$0.00	\$57.27	\$57.27	1	1
127	Monitorear operación 3er día	5.5 hrs	Tue 17-08-01	Wed 17-08-02	Tue 17-08-01	Wed 17-08-02	Tue 17-08-01	Wed 17-08-02	100%	\$37.81	\$37.81	\$37.81	\$0.00	\$0.00	\$37.81	\$37.81	1	1
128	Int. Op. - Fin Montoreo	0 hrs	Wed 17-08-02	Wed 17-08-02	Wed 17-08-02	Wed 17-08-02	Wed 17-08-02	Wed 17-08-02	100%	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	0	0
129	Gerencia del proyecto	201.03 hrs	Fri 17-02-10	Thu 17-08-03	Fri 17-02-10	Thu 17-08-03	Fri 17-02-10	Thu 17-08-03	100%	\$8,869.49	\$8,869.49	\$8,869.49	\$0.00	-\$94.19	\$8,963.68	\$8,869.49	0.99	1
130	Gestión de Líneas Base	91.27 hrs	Mon 17-02-13	Mon 17-02-27	Mon 17-02-13	Mon 17-02-27	Mon 17-02-13	Mon 17-02-27	100%	\$2,833.37	\$2,833.37	\$2,833.37	\$0.00	\$0.00	\$2,833.37	\$2,833.37	1	1
131	Alcance	50.92 hrs	Mon 17-02-20	Mon 17-02-20	Mon 17-02-20	Mon 17-02-20	Mon 17-02-20	Mon 17-02-20	100%	\$975.26	\$975.26	\$975.26	\$0.00	\$0.00	\$975.26	\$975.26	1	1
132	Unificado de Alcance	36.83 hrs	Mon 17-02-13	Thu 17-02-16	Mon 17-02-13	Thu 17-02-16	Mon 17-02-13	Thu 17-02-16	100%	\$241.13	\$241.13	\$241.13	\$0.00	\$0.00	\$241.13	\$241.13	1	1
133	Sesión de requerimientos Compliance	10.83 hrs	Mon 17-02-13	Wed 17-02-15	Mon 17-02-13	Wed 17-02-15	Mon 17-02-13	Wed 17-02-15	100%	\$75.68	\$75.68	\$75.68	\$0.00	\$0.00	\$75.68	\$75.68	1	1
134	Sesión de requerimientos Operaciones	8.67 hrs	Mon 17-02-13	Tue 17-02-14	Mon 17-02-13	Tue 17-02-14	Mon 17-02-13	Tue 17-02-14	100%	\$51.46	\$51.46	\$51.46	\$0.00	\$0.00	\$51.46	\$51.46	1	1
135	Sesión de requerimientos general	10.83 hrs	Wed 17-02-15	Wed 17-02-15	Wed 17-02-15	Wed 17-02-15	Wed 17-02-15	Wed 17-02-15	100%	\$72.78	\$72.78	\$72.78	\$0.00	\$0.00	\$72.78	\$72.78	1	1
136	Generar Enunciado de Alcance	6.5 hrs	Wed 17-02-15	Thu 17-02-16	Wed 17-02-15	Thu 17-02-16	Wed 17-02-15	Thu 17-02-16	100%	\$41.20	\$41.20	\$41.20	\$0.00	\$0.00	\$41.20	\$41.20	1	1
137	Generar la EDT y Diccionario	10.83 hrs	Thu 17-02-16	Fri 17-02-17	Thu 17-02-16	Fri 17-02-17	Thu 17-02-16	Fri 17-02-17	100%	\$581.74	\$581.74	\$581.74	\$0.00	\$0.00	\$581.74	\$581.74	1	1
138	Aprobación de Alcance	3.25 hrs	Fri 17-02-17	Mon 17-02-20	Fri 17-02-17	Mon 17-02-20	Fri 17-02-17	Mon 17-02-20	100%	\$152.39	\$152.39	\$152.39	\$0.00	\$0.00	\$152.39	\$152.39	1	1
139	Tiempo	24.02 hrs	Fri 17-02-17	Wed 17-02-22	Fri 17-02-17	Wed 17-02-22	Fri 17-02-17	Wed 17-02-22	100%	\$1,062.03	\$1,062.03	\$1,062.03	\$0.00	\$0.00	\$1,062.03	\$1,062.03	1	1
140	Estimar tiempos	12 hrs	Fri 17-02-17	Mon 17-02-20	Fri 17-02-17	Mon 17-02-20	Fri 17-02-17	Mon 17-02-20	100%	\$607.81	\$607.81	\$607.81	\$0.00	\$0.00	\$607.81	\$607.81	1	1
141	Generar el Cronograma	1.17 hrs	Mon 17-02-20	Mon 17-02-20	Mon 17-02-20	Mon 17-02-20	Mon 17-02-20	Mon 17-02-20	100%	\$47.16	\$47.16	\$47.16	\$0.00	\$0.00	\$47.16	\$47.16	1	1
142	Optimizar el Cronograma	8.67 hrs	Mon 17-02-20	Wed 17-02-22	Mon 17-02-20	Wed 17-02-22	Mon 17-02-20	Wed 17-02-22	100%	\$165.97	\$165.97	\$165.97	\$0.00	\$0.00	\$165.97	\$165.97	1	1
143	Aprobación del Cronograma	2.17 hrs	Mon 17-02-22	Tue 17-02-23	Mon 17-02-22	Tue 17-02-23	Mon 17-02-22	Tue 17-02-23	100%	\$241.09	\$241.09	\$241.09	\$0.00	\$0.00	\$241.09	\$241.09	1	1
144	Costo	16.33 hrs	Mon 17-02-20	Mon 17-02-20	Mon 17-02-20	Mon 17-02-20	Mon 17-02-20	Mon 17-02-20	100%	\$796.08	\$796.08	\$796.08	\$0.00	\$0.00	\$796.08	\$796.08	1	1
145	Estimar Costos y Reservas	8.67 hrs	Mon 17-02-20	Wed 17-02-22	Mon 17-02-20	Wed 17-02-22	Mon 17-02-20	Wed 17-02-22	100%	\$521.99	\$521.99	\$521.99	\$0.00	\$0.00	\$521.99	\$521.99	1	1
146	Generar Modelo de Costos	5.5 hrs	Mon 17-02-27	Mon 17-02-27	Mon 17-02-27	Mon 17-02-27	Mon 17-02-27	Mon 17-02-27	100%	\$33.00	\$33.00	\$33.00	\$0.00	\$0.00	\$33.00	\$33.00	1	1
147	Aprobación de los Costos	2.17 hrs	Mon 17-02-27	Mon 17-02-27	Mon 17-02-27	Mon 17-02-27	Mon 17-02-27	Mon 17-02-27	100%	\$241.09	\$241.09	\$241.09	\$0.00	\$0.00	\$241.09	\$241.09	1	1
148	Puntos de Control	85.27 hrs	Mon 17-02-13	Thu 17-08-03	Mon 17-02-13	Wed 17-08-02	Mon 17-02-13	Thu 17-08-03	100%	\$4,902.76	\$4,902.76	\$4,902.76	\$0.00	-\$94.19	\$4,996.96	\$4,902.77	0.98	1
149	Reunión de Status 1	6.5 hrs	Mon 17-02-13	Thu 17-08-03	Mon 17-02-13	Wed 17-08-02	Mon 17-02-13	Thu 17-08-03	100%	\$1,674.86	\$1,674.86	\$1,674.86	\$0.00	-\$94.19	\$1,769.05	\$1,674.86	0.98	1
150	Reunión de Status 2	6.5 hrs	Mon 17-03-06	Mon 17-03-06	Mon 17-03-06	Mon 17-03-06	Mon 17-03-06	Mon 17-03-06	100%	\$408.32	\$408.32	\$408.32	\$0.00	\$0.00	\$408.32	\$408.32	1	1
151	Reunión de Status 3	6.5 hrs	Mon 17-03-27	Tue 17-03-28	Mon 17-03-27	Tue 17-03-28	Mon 17-03-27	Tue 17-03-28	100%	\$408.32	\$408.32	\$408.32	\$0.00	\$0.00	\$408.32	\$408.32	1	1
152	Reunión de Status 4	6.5 hrs	Tue 17-04-18	Tue 17-04-18	Tue 17-04-18	Tue 17-04-18	Tue 17-04-18	Tue 17-04-18	100%	\$408.32	\$408.32	\$408.32	\$0.00	\$0.00	\$408.32	\$408.32	1	1
153	Reunión de Status 5	6.5 hrs	Tue 17-05-09	Tue 17-05-09	Tue 17-05-09	Tue 17-05-09	Tue 17-05-09	Tue 17-05-09	100%	\$408.32	\$408.32	\$408.32	\$0.00	\$0.00	\$408.32	\$408.32	1	1
154	Reunión de Status 6	6.5 hrs	Tue 17-05-30	Wed 17-05-31	Tue 17-05-30	Wed 17-05-31	Tue 17-05-30	Wed 17-05-31	100%	\$408.32	\$408.32	\$408.32	\$0.00	\$0.00	\$408.32	\$408.32	1	1
155	Reunión de Status 7	6.5 hrs	Wed 17-06-21	Wed 17-06-21	Wed 17-06-21	Wed 17-06-21	Wed 17-06-21	Wed 17-06-21	100%	\$408.32	\$408.32	\$408.32	\$0.00	\$0.00	\$408.32	\$408.32	1	1
156	Reunión de Status 8	6.5 hrs	Wed 17-07-12	Wed 17-07-12	Wed 17-07-12	Wed 17-07-12	Wed 17-07-12	Wed 17-07-12	100%	\$408.32	\$408.32	\$408.32	\$0.00	\$0.00	\$408.32	\$408.32	1	1
157	Reunión de Status 9	8 hrs	Wed 17-08-02	Thu 17-08-03	Wed 17-08-02	Thu 17-08-03	Wed 17-08-02	Thu 17-08-03	100%	\$502.51	\$502.51	\$502.51	\$0.00	-\$94.19	\$596.70	\$502.51	0.81	1
158	Rev. Status 1	0 hrs	Mon 17-02-13	Mon 17-02-13	Mon 17-02-13	Mon 17-02-13	Mon 1											

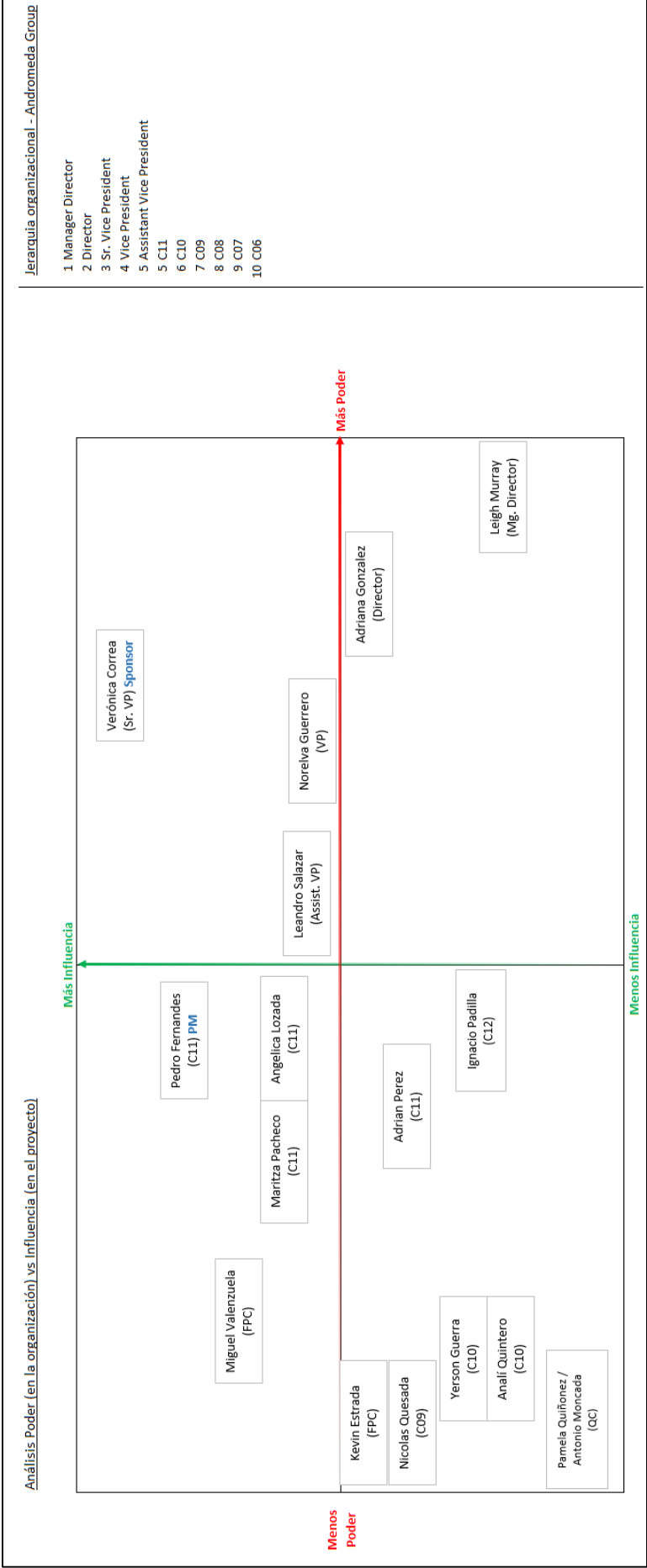
TTS-PPS14786-6 Análisis de interesados y OBS

Lista de equipo de proyecto							
PPS14786 Integrar Andromeda Screening en VE para Sancionados							
Nombre	Organización	Rol	Cargo	Contacto	Escalamientos	Com. Cambio	Influencia
Veronica Correa	Tecnología LATAM	Sponsor	Sr. Vice President Head de PMO Latam	vcorrea@andromeda.com	Andrew Dawson	Y	Lider senior, fuerte llegada con todos los equipos de tecnología de LATAM, podria conseguir recursos de desarrollo de cualquiera de los países de la región en caso de ser necesario. Muy frontal y directa en la forma de tratar con sus pares, podria apoyar notablemente en la remoción de obstáculos. Head global de compliance para Andromeda Bank, reporta directamente al CEO. No tiene participación directa en el proyecto pero puede influenciarlo a través de la línea de tecnología (via Andrew Dawson) o la head de compliance de Venezuela. Podria cancelar el proyecto o presionar fuertemente a Andrew para asegurar las fechas de cualquier forma posible.
Leigh Murray	Compliance Global	Head de Compliance Global	Mg. Director Head de Compliance Global	lmurray@andromeda.com	Marc Canjar (CEO)	N	Principal interesada en el país en que el proyecto sea completado. Debe estar incluida en todas las decisiones críticas del proyecto. Tiene voz y voto en el alcance final y aceptación de la solución. Principal responsable en la Andromeda VE en caso de incumplimientos relativos a sancionados OFAC.
Adriana Gonzalez	Compliance VE	Head de Compliance VE	Director Head de Compliance VE	agonzalez@andromeda.com	Francisco Ramirez	Y	Lider del proceso diario de revisión de sancionados en el país para el esquema operativo actual. Será la principal encargada de ejecutar el nuevo proceso una vez concluido el proyecto. Representa a Adriana G. en cualquier toma de decisiones asociadas a Compliance.
Maritza Pacheco	Compliance VE	Analista de Compliance y lider de testing de compliance VE	C11 - Analista Sr. Gerente de Compliance - Sancionados	mpacheco@andromeda.com	Adriana Gonzalez	N	Trabaja de la mano con Maritza, podria ayudar a identificar problemas del tipo operativo para la nueva solución. Será miembro clave durante la fase de pruebas de usuario.
Yerson Guerra	Compliance VE	Tester de compliance VE	C10 - Analista	yguerrera@andromeda.com	Maritza Pacheco	N	Trabaja de la mano con Maritza, podria ayudar a identificar problemas del tipo operativo para la nueva solución. Será miembro clave durante la fase de pruebas de usuario.
Analf Quintero	Compliance VE	Tester de compliance VE	C10 - Analista	aquintero1@andromeda.com	Maritza Pacheco	N	Trabaja de la mano con Maritza, podria ayudar a identificar problemas del tipo operativo para la nueva solución. Será miembro clave durante la fase de pruebas de usuario.
Norelva Guerrero	Operaciones VE	Head de Operaciones VE	Vice President Head de Operaciones VE	nguerro@andromeda.com	Raul Casares (CCO)	Y	Head de Operaciones VE. Tiene voz y voto en la aceptación / rechazo de la solución final. Responde al CCO del país y es una de las responsables de la ejecución de todos los compromisos regulatorios de Andromeda VE.
Angelica Lozada	Operaciones VE	Head de compensación y lider de testing de operaciones VE	C11 - Analista Sr.	alozada@andromeda.com	Norelva Guerrero	N	Lider del equipo de compensación de VE, participará ampliamente en las pruebas de usuario final. Puede ayudar a movilizar al equipo de compensación para balancear su BAU con las tareas de este proyecto.
Nicolas Quesada	Operaciones VE	Tester de Operaciones VE	C09 - Analista	nquesada2@andromeda.com	Angelica Lozada	N	Trabaja de la mano con Angelica, será el principal tester del equipo de operaciones local. Presidente de ITV y programador Sr., aunque no trabajará directamente en el desarrollo del proyecto, su amplia experiencia en los sistemas locales del banco podria ser clave si se presenta algun obstaculo tecnico.
Miguel Valenzuela	Soluciones ITV	Head de Soluciones ITV, Programador Sr.	-	mvalenzuela14@andromeda.com	Norelva Guerrero	Y	Programador principal de Soluciones ITV para este proyecto. Será el responsable de codificar toda la solución local para la integración con Andromeda Screening.
Kevin Estrada	Soluciones ITV	Programador Soluciones ITV	-	kestrada@andromeda.com	Miguel Valenzuela	N	System Admin y Database Admin de la infraestructura en Venezuela. Será clave en el proceso de instalación de la solución de integración que genere ITV y por la naturaleza de las pruebas será requerido para cuando llegue dicha fase.
Adrian Perez	Operaciones VE	SA y DBA VE	C11 - Analista Sr. SA/DBA	aperez5@andromeda.com	Norelva Guerrero	N	Lider de la solución Andromeda Screening para LATAM, reporta al lider de Andromeda Screening Global. Llevará a cabo el análisis técnico de integración, así como todo el relevamiento de información para que las operaciones de VE adopten la solución automatizada.
Leandro Salazar	Tecnología de Compliance	Lider de Andromeda Screening - LATAM	C12 - Assistant VP Sr. Business Analyst	lsalazar@andromeda.com	Amit Kumar	Y	Gerente de Proyecto.
Pedro Fernandes	Operaciones VE	Gerente de Proyecto	C11 - Project Manager	pfernandes@andromeda.com	Norelva Guerrero	Y	Tester profesional de laika inc, asignado temporalmente al proyecto para cubrir la fase de validación final. Desvinculación al final del cronograma.
Pamela Quiñonez	QC Latam - Laika Inc.	Tester	-	pquiononez@laika.net	Ignacio Padilla	N	Tester profesional de laika inc, asignado temporalmente al proyecto para cubrir la fase de validación final. Desvinculación al final del cronograma.
Antonio Moncada	QC Latam - Laika Inc.	Tester	-	amoncada@laika.net	Ignacio Padilla	N	Lider del equipo de Control de Calidad de latam, al incluirlo en el proyecto se requiere que sea parte de la lista de recursos para poder cubrir el costo de su equipo (e incluido).
Ignacio Padilla	QC Latam Lead	Quality Mgr. Latam	C12 - Assistant VP	ipadilla@andromeda.com	Veronica Correa	N	



Esquema desagregado de la organización (OBS)

Organización Matricial Fuerte



TTS-PPS14786-8 Bitácora de riesgos y problemas

Proyecto: PPS14786 Integrar Andromeda Screening en VE para Sancionados									
Definiciones generales para la gestión de riesgos									
1. Los riesgos con nivel inicial "Desestimado" o "Bajo", en principio, no serán gestionados más allá del monitoreo activo por parte del PM. 2. Los riesgos con nivel inicial "Medio" o superior deben ser analizados por el PM junto con el equipo de proyecto, y debe definirse una respuesta al mismo en un lapso no menor a 1 semana. 3. Los riesgos materializados deben ser atendidos con la mayor prioridad posible para mitigar su impacto al máximo. Un riesgo materializado se considera un problema. 4. Todo riesgo debe conllevar una evaluación de su probabilidad de ocurrencia y su impacto -de materializarse- para poder definir su nivel inicial. Esto permitirá gestionarlo de forma estructurada y facilitar las acciones requeridas para ello.									
Probabilidad	1	0.22	0.44	0.67	0.89	Tolerancia al riesgo de la organización	Alto	0.75	1
	1	0.19	0.39	0.59	0.79		Medio	0.45	0.74
	1	0.17	0.34	0.52	0.69		Bajo	0.25	0.44
	1	0.14	0.29	0.44	0.59		-----		
	1	0.12	0.25	0.37	0.50	Desestimado	0	0.24	
	0	0.10	0.20	0.30	0.40				
	0	0.07	0.15	0.22	0.30				
	0	0.05	0.10	0.15	0.20				
	0	0.02	0.05	0.07	0.10				
			0.24	0.49	0.74	0.99			
		Impacto							

Proyecto: PPS14786 Integrar Andromeda Screening en VE para Sancionados

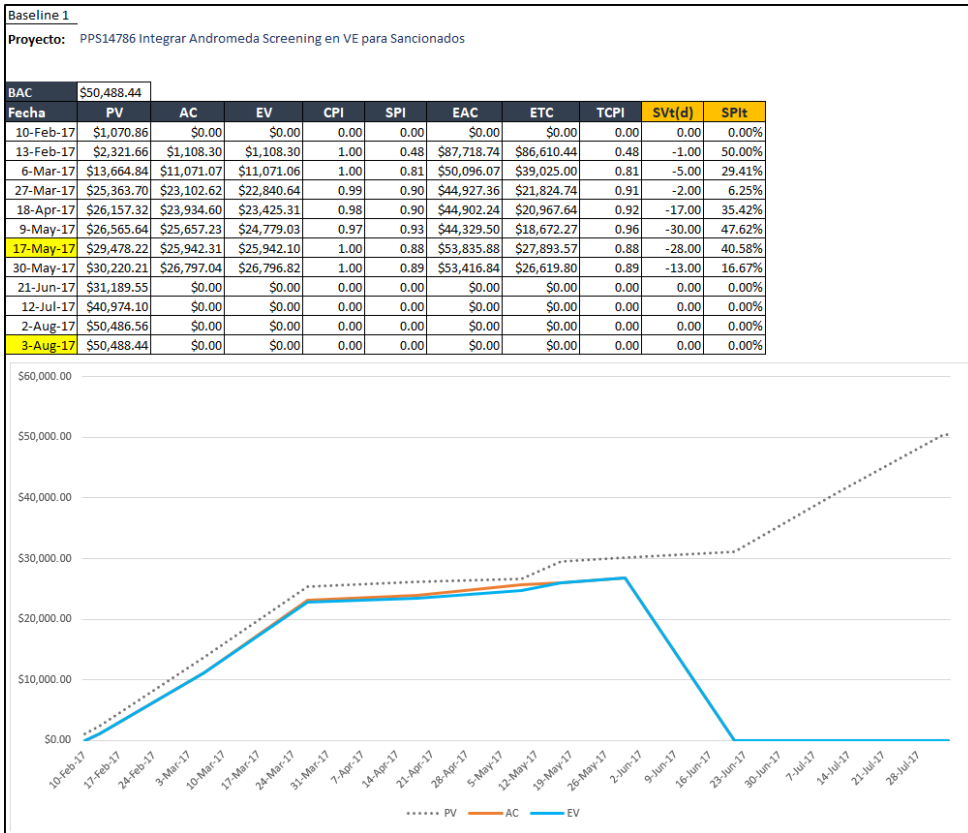
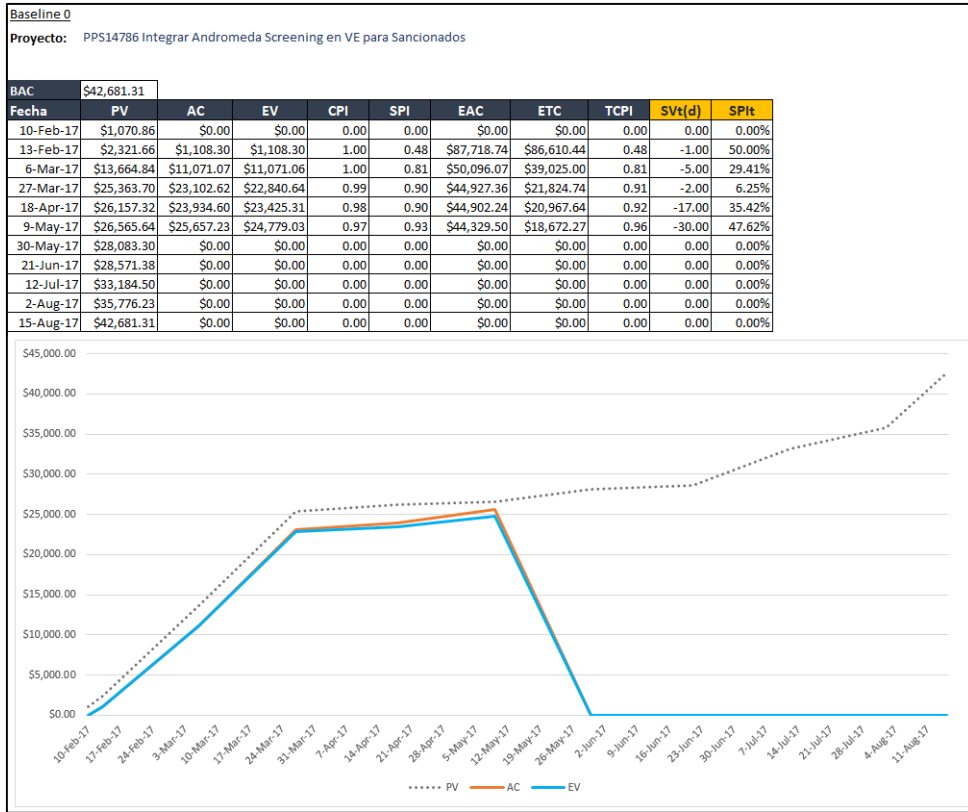
Id.	Descripción	Identificado en	Antigüedad	Tipo	Prob.	Imp.	Nivel Inicial	Respuestas	Detalle de respuesta	Costo Materialización	Nivel actual
R-2	El ambiente de inestabilidad política y social del país podría introducir demoras importantes en las actividades del proyecto si los equipos no pueden llegar a sus puestos de trabajo.	10-Feb-17	125	Externo	0.95	0.85	0-Materializado	Mitigar	<p>Feb-10-2017: No es posible evitar el riesgo y la mitigación queda fuera del alcance del proyecto. Se trabajará en facilitar conexiones remotas a los equipos del banco. Se decide monitorear permanentemente el tema.</p> <p>Abr-18-2017: El riesgo tiene una probabilidad muy alta de materializarse, ya existe una demora considerable en el cronograma estimado en 12 días, lo que podría afectar a la fecha de lanzamiento. Se acuerda con el sponsor trabajar en activar el plan de mitigación.</p> <p>May-09-2017: El riesgo se considera materializado, la demora en el cronograma supera los 20 días. Es requerida una acción inmediata para mantener la fecha límite de salida.</p> <p>May-17-2017: Cambio CC-01 aprobado.</p>	\$4,500.00	0-Materializado
R-1	El volumen de transacciones asociadas a sancionados podría exceder el 5% del total diario, lo que dificultaría operar con el personal disponible.	10-Feb-17	125	Externo	0.45	0.70	3-Bajo	Aceptar	<p>Jun-09-2017: Cambio CC-02 aprobado.</p> <p>No es posible evitar el riesgo ni mitigarlo de manera efectiva, por lo que se decide aceptar y monitorear.</p> <p>Aug-03-2017: Durante las actividades de monitoreo no se detectaron sancionados en las transacciones entrantes, por lo que la probabilidad del riesgo se anula y este queda desestimado.</p>	-	4-Desestimado
R-4	Si la implementación de Andromeda Screening genera demoras significativas en el proceso de compensación diaria, el regulador local podría emitir una sanción y abrir una investigación de carácter político contra el banco.	10-Feb-17	125	Externo	0.50	0.95	2-Medio	Mitigar	<p>Se incluirá un análisis de impacto del volumen de transacciones en el alcance del proyecto.</p> <p>Aug-03-2017: Durante las actividades de monitoreo no se detectaron impactos en el proceso de compensación, por lo que la probabilidad de ocurrencia de este riesgo queda en 0, generando que sea desestimado.</p>	-	4-Desestimado
R-3	El equipo de Ops y Compliance de Andromeda VE no tiene experiencia con Andromeda Screening, por lo que su adopción podría complicarse e impactar el cronograma del proyecto.	10-Feb-17	125	Organizacional	0.80	0.70	2-Medio	Mitigar	<p>Se incluirá la capacitación a los equipos locales en el alcance del proyecto.</p> <p>Mar-27-2017: Se considera que el riesgo tiene una probabilidad baja de ocurrencia (0.45), se monitoreará el avance del desarrollo durante los próximos días.</p>	\$1,800.00	4-Desestimado
R-5	El equipo de ITV identificó que no está familiarizado con los requerimientos específicos de certificados para conectarse con Andromeda Screening. Esto podría introducir demoras en el proceso de desarrollo.	27-Mar-17	94	Técnico	0.45	0.95	3-Bajo	Aceptar	<p>May-17-2017: Con el cambio CC-01 aprobado, hay una probabilidad más alta de resolver los vacíos de conocimiento en el equipo respecto al uso de certificados.</p> <p>Jun-09-2017: La inexperience con el uso de certificados fue uno de los factores que generaron demoras en el cronograma, con el cambio CC-02 se elimina totalmente la necesidad de usar certificados, por lo que el riesgo queda desestimado.</p>	-	4-Desestimado

Riesgos Preliminares

Proyecto: PPS14786 Integrar Andromeda Screening en VE para Sancionados

id.	Descripción	Identificado en	Antigüedad	Tipo	Prob.	Imp.	Nivel inicial	Respuesta	Detalle de respuesta	Costo Materialización	Nivel actual
R-2	El ambiente de inestabilidad política y social del país podría introducir demoras importantes en las actividades del proyecto si los equipos no pueden llegar a sus puestos de trabajo.	10-Feb-17	125	Externo	0.75	0.85	2-Medio	Aceptar	No es posible evitar el riesgo y la mitigación queda fuera del alcance del proyecto. Se trabajará en facilitar conexiones remotas a los equipos del banco. Se decide monitorear permanentemente el tema.	\$4,500.00	2-Medio
R-1	El volumen de transacciones asociadas a sancionados podría exceder el 5% del total diario, lo que dificultaría operar con el personal disponible.	10-Feb-17	125	Externo	0.50	0.70	3-Bajo	Aceptar	No es posible evitar el riesgo ni mitigarlo de manera efectiva, por lo que se decide aceptar y monitorear.	-	3-Bajo
R-4	Si la implementación de Andromeda Screening genera demoras significativas en el proceso de compensación diaria, el regulador local podría emitir una sanción y abrir una investigación de carácter político contra el banco.	10-Feb-17	125	Externo	0.50	0.95	2-Medio	Mitigar	Se incluirá un análisis de impacto del volumen de transacciones en el alcance del proyecto.	-	3-Bajo
R-3	El equipo de Ops y Compliance de Andromeda VE no tiene experiencia con Andromeda Screening, por lo que su adopción podría complicarse e impactar el cronograma del proyecto.	10-Feb-17	125	Organizacional	0.80	0.70	2-Medio	Mitigar	Se incluirá la capacitación a los equipos locales en el alcance del proyecto.	\$1,800.00	4-Desestimado

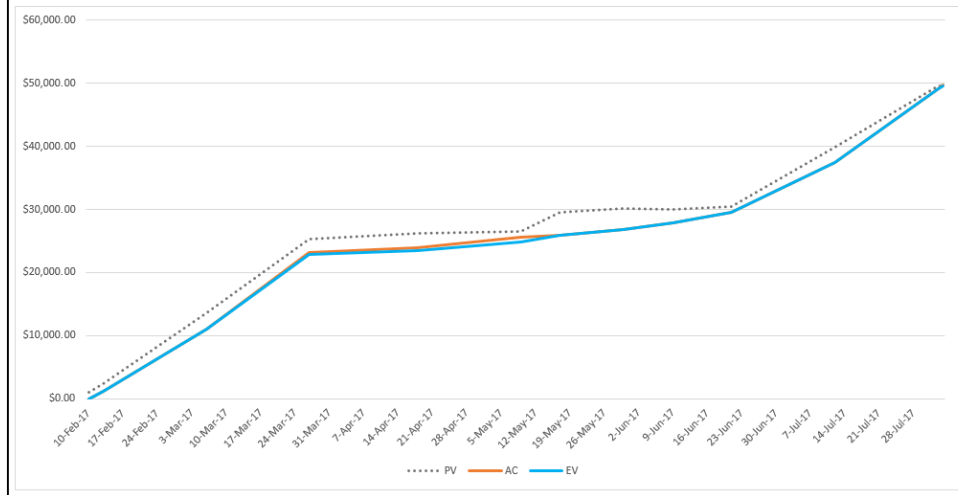
TTS-PPS14786-10 Herramienta de reportes



Baseline 2

Proyecto: PPS14786 Integrar Andromeda Screening en VE para Sancionados

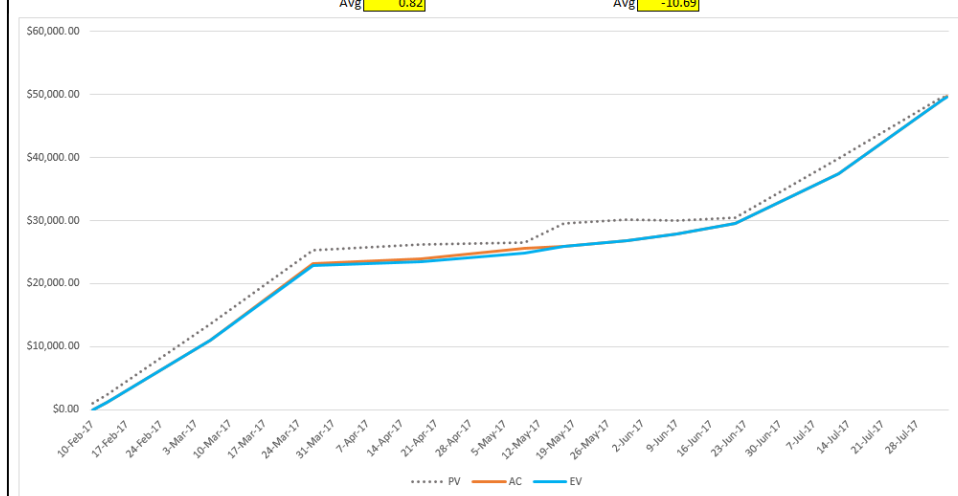
BAC	\$49,549.31										
Fecha	PV	AC	EV	CPI	SPI	EAC	ETC	TCPI	SVt(d)	SPIt	
10-Feb-17	\$1,070.86	\$0.00	\$0.00	0.00	0.00	\$0.00	\$0.00	0.00	0.00	0.00%	
13-Feb-17	\$2,321.66	\$1,108.30	\$1,108.30	1.00	0.48	\$87,718.74	\$86,610.44	0.48	-1.00	50.00%	
6-Mar-17	\$13,664.84	\$11,071.07	\$11,071.06	1.00	0.81	\$50,096.07	\$39,025.00	0.81	-5.00	29.41%	
27-Mar-17	\$25,363.70	\$23,102.62	\$22,840.64	0.99	0.90	\$44,927.36	\$21,824.74	0.91	-2.00	6.25%	
18-Apr-17	\$26,157.32	\$23,934.60	\$23,425.31	0.98	0.90	\$44,902.24	\$20,967.64	0.92	-17.00	35.42%	
9-May-17	\$26,565.64	\$25,657.23	\$24,779.03	0.97	0.93	\$44,329.50	\$18,672.27	0.96	-30.00	47.62%	
17-May-17	\$29,478.22	\$25,942.31	\$25,942.10	1.00	0.88	\$53,835.88	\$27,893.57	0.88	-28.00	40.58%	
30-May-17	\$30,220.21	\$26,797.04	\$26,796.82	1.00	0.89	\$53,416.84	\$26,619.80	0.89	-13.00	16.67%	
9-Jun-17	\$30,055.67	\$27,915.34	\$27,914.59	1.00	0.93	\$51,178.48	\$23,263.14	0.93	-19.00	22.09%	
21-Jun-17	\$30,463.99	\$29,532.22	\$29,514.63	1.00	0.97	\$50,186.53	\$20,654.31	0.97	-20.00	21.28%	
12-Jul-17	\$39,839.30	\$37,463.28	\$37,429.12	1.00	0.94	\$50,357.10	\$12,893.82	0.94	-3.00	2.75%	
2-Aug-17	\$49,547.45	\$49,161.64	\$49,127.60	1.00	0.99	\$49,587.61	\$425.97	0.99	-1.00	0.81%	
3-Aug-17	\$49,549.31	\$49,677.65	\$49,549.43	1.00	1.00	\$49,677.53	-\$0.12	1.00	0.00	0.00%	



Cierre

Proyecto: PPS14786 Integrar Andromeda Screening en VE para Sancionados

BAC	\$49,549.31										
Fecha	PV	AC	EV	CPI	SPI	EAC	ETC	TCPI	SVt(d)	SPIt	
10-Feb-17	\$1,070.86	\$0.00	\$0.00	0.00	0.00	\$0.00	\$0.00	0.00	0.00	0.00%	
13-Feb-17	\$2,321.66	\$1,108.30	\$1,108.30	1.00	0.48	\$87,718.74	\$86,610.44	0.48	-1.00	50.00%	
6-Mar-17	\$13,664.84	\$11,071.07	\$11,071.06	1.00	0.81	\$50,096.07	\$39,025.00	0.81	-5.00	29.41%	
27-Mar-17	\$25,363.70	\$23,102.62	\$22,840.64	0.99	0.90	\$44,927.36	\$21,824.74	0.91	-2.00	6.25%	
18-Apr-17	\$26,157.32	\$23,934.60	\$23,425.31	0.98	0.90	\$44,902.24	\$20,967.64	0.92	-17.00	35.42%	
9-May-17	\$26,565.64	\$25,657.23	\$24,779.03	0.97	0.93	\$44,329.50	\$18,672.27	0.96	-30.00	47.62%	
17-May-17	\$29,478.22	\$25,942.31	\$25,942.10	1.00	0.88	\$53,835.88	\$27,893.57	0.88	-28.00	40.58%	
30-May-17	\$30,220.21	\$26,797.04	\$26,796.82	1.00	0.89	\$53,416.84	\$26,619.80	0.89	-13.00	16.67%	
9-Jun-17	\$30,055.67	\$27,915.34	\$27,914.59	1.00	0.93	\$51,178.48	\$23,263.14	0.93	-19.00	22.09%	
21-Jun-17	\$30,463.99	\$29,532.22	\$29,514.63	1.00	0.97	\$50,186.53	\$20,654.31	0.97	-20.00	21.28%	
12-Jul-17	\$39,839.30	\$37,463.28	\$37,429.12	1.00	0.94	\$50,357.10	\$12,893.82	0.94	-3.00	2.75%	
2-Aug-17	\$49,547.45	\$49,161.64	\$49,127.60	1.00	0.99	\$49,587.61	\$425.97	0.99	-1.00	0.81%	
3-Aug-17	\$49,549.31	\$49,677.65	\$49,549.43	1.00	1.00	\$49,677.53	-\$0.12	1.00	0.00	0.00%	
Avg					0.82				-10.69		



TTS-PPS14786-11 Registro de cambios

Proyecto: PPS14786 Integrar Andromeda Screening en VE para Sancionados						
Id-Cambio	Fecha Registro	Fecha Actualización	Fecha Comité	Título	Descripción/Notas	Estado
CC-01	May 12, 2017	May 16, 2017	May 17, 2017	Respuesta Riesgo R-2 Materializado - Traslado	Hay dos acciones principales: trasladar a 4 miembros clave del equipo a las oficinas de Colombia durante el resto de la fase de desarrollo y validación, y contratar temporalmente a 2 recursos de QC para acelerar los tiempos de ejecución de las pruebas y reducir la desviación del cronograma.	Aprobado
CC-02	June 7, 2017	June 9, 2017	June 9, 2017	Respuesta Riesgo R-2 Materializado - Reducción de alcance	Reducir el alcance al remover las tareas relacionadas a la integración de conectividad con certificados de seguridad. Al ser servidores internos del Banco, se podría conseguir una aprobación de Seguridad de la Información para desestimar este requerimiento y ser manejado en un proyecto posterior.	Aprobado

Proyecto: PPS14786 Integrar Andromeda Screening en VE para Sancionados			
Título del Cambio: Respuesta Riesgo R-2 Materializado - Traslado			
Fecha de Identificación: May 12, 2017	Fecha de actualización: May 16, 2022	Fecha de revisión en comité: May 17, 2022	Estado: Aprobado
Descripción del cambio:			
<p>Hay dos acciones principales: trasladar a 4 miembros clave del equipo a las oficinas de Colombia durante el resto de la fase de desarrollo y validación, y contratar temporalmente a 2 recursos de QC para acelerar los tiempos de ejecución de las pruebas y reducir la desviación del cronograma.</p>			
Justificación:			
<p>Con una desviación del cronograma superior a 25 días, se considera materializado el riesgo R-2. Se hace necesaria una acción inmediata para mantener la fecha del proyecto, aunque esto impacte significativamente al costo y al alcance.</p>			
Motivo principal: Respuesta a problema Solicitante(s) Veronica Correa - Sponsor, Leigh Murray - Head Global de Compliance			
Análisis de Impacto			
Tiempo: Impacto	<p>Se hará un esfuerzo máximo por mantener el cronograma inicial, por lo que el impacto se desviará al alcance y el costo. Según la estimación inicial, sería posible cerrar el proyecto 8 días laborales antes del plan inicial. (03 de agosto en lugar de 15 de agosto)</p>		
Costo: Impacto	<p>El costo del proyecto variaría de USD 42.681,31 a USD 50.488,44, la reserva de contingencia iría de USD 7.734,45 a USD 3.297,96 y la línea base de costos de USD 50.415,76 a USD 53.786,40. Esto corresponde principalmente a la incorporación temporal de 2 recursos de QC con dedicación exclusiva, que tienen un costo por hora superior al del resto del personal localizado en el país.</p>		
Alcance: Impacto	<p>Se incorporarán 2 paquetes de trabajo y 3 recursos al proyecto. Los paquetes comprenden la incorporación de los recursos de QC al equipo del proyecto y el traslado de 4 personas a Colombia.</p>		
Notas:			
<p>May 12 2017: Propuesta presentada por Veronica, en nombre de Leigh Murray, como alternativa para retomar el control del proyecto. May 16 2017: Ajustes a las líneas base realizados, a modo de estimación. Cambio listo para presentar al comité. May 17 2017: Cambio aprobado por el comité, se formaliza la replanificación del proyecto.</p>			

Proyecto:	PPS14786 Integrar Andromeda Screening en VE para Sancionados		
Título del Cambio:	Respuesta Riesgo R-2 Materializado - Reducción de Alcance		
Fecha de Identificación:	June 7, 2017	Fecha de actualización:	June 9, 2017
		Fecha de revisión en comité:	June 9, 2017
Descripción del cambio:	Estado: Aprobado		
<p>Reducir el alcance al remover las tareas relacionadas a la integración de conectividad con certificados de seguridad. Al ser servidores internos del Banco, se podría conseguir una aprobación de Seguridad de la Información para desestimar este requerimiento y ser manejado en un proyecto posterior, lo que reduciría el trabajo necesario en las siguientes actividades:</p> <p>A.4.1.3.1: Desarrollar flujos individuales (sin el uso de certificados, el desarrollo sería netamente funcional) A.4.1.3.2: Validar flujos en ambientes locales (las pruebas serían más simples al remover la integración de certificados) A.5.2.1: Probar conexiones (las pruebas serían más simples al no requerir certificados) A.6.1.1: Implementar desarrollo de Clever Clearing (solo sería una implementación de ejecutables, sin necesidad de incorporar certificados) A.7.1.1: Generar documento MBM (requerirá menos actividades) A.7.2.1: Ejecutar control de cambio Clever Clearing (requerirá menos actividades)</p>			
Justificación:			
El impacto de la materialización del riesgo R-2 sigue afectando gravemente la ejecución del proyecto, el plan de respuesta (CC-01) aprobado previamente no podrá brindar resultados a la velocidad que demanda el proyecto.			
Motivo principal:	Respuesta a problema	Solicitante(s)	Pedro Fernandes (PM) - Veronica Correa (Sponsor)
Análisis de Impacto			
Tiempo:	Impacto		
Al ser la restricción principal del proyecto, no se harán cambios en la fecha de implementación y cierre del proyecto, pero si en algunos hitos previos como producto de la reducción del alcance.			
Costo:	Impacto		
Se reducirá el costo en USD 909,13 como producto de la reducción del alcance. Siguiendo las mismas reglas de cálculo de la reserva de contingencia y considerando los riesgos actuales, esta quedaría en USD 3.297,96. El presupuesto del proyecto pasaría de USD 64.563,51 a USD 61.507,33			
Alcance:	Impacto		
Las actividades mencionadas en la descripción requerirán una cantidad de trabajo menor, por lo que el producto final tendrá una característica de seguridad faltante respecto al alcance planteado inicialmente.			
Notas:			
Jun 07 2017: Propuesta presentada por el líder técnico de Clever Clearing. Jun 07 2017: Ajustes a las líneas base realizados, a modo de estimación. Cambio listo para presentar al comité. Jun 09 2017: Cambio aprobado por el comité, se formaliza la replanificación del proyecto.			

Cierre

TTS-PPS14786-12 Lecciones aprendidas


Proyecto:	Integrar Andromeda Screening en VE para Sancionados		
Id Proyecto:	PPS14786	Línea de Negocio:	TTS
Registro de lecciones aprendidas			
Fecha de registro	Detalles		
February 24, 2017	Gerente de proyecto: es conveniente validar con la PMO la próxima fecha de actualización de plantillas de documentos, para solicitar las nuevas versiones con antelación (de ser posible) y ahorrar tiempo por tener que trasladar la documentación al nuevo formato en caso de haberse creado con una versión antigua.		
February 24, 2017	Equipo de Soluciones ITV: el ejercicio de estimar los tiempos aplicando PERT en lugar del modelo de proveer fechas con holguras arbitrarias resultó interesante para el equipo, y será integrado al proceso habitual de la empresa.		
July 28, 2017	Gerente de proyecto: es conveniente compartir el formato de escenarios de prueba con antelación a los equipos encargados de describirlos, ya que se puede ahorrar un tiempo considerable si se les facilita la comprensión de esta herramienta ajena a sus actividades diarias. Fue necesaria una reunión de emergencia para poder avanzar con la actividad de desarrollo de escenarios de Compliance, ya que demoraron en iniciarla por no entender el formato del documento de escenarios.		
August 11, 2017	Gerente de proyecto: para la fase de monitoreo post implementación conviene mantener centralizadas las comunicaciones para prever pérdida de mensajes y/o generación de confusión. Fue útil mantener una cadena de correos única con todos los interesados para informarles de los resultados al final de cada día; así como un grupo de chat con los miembros principales del equipo (incluyendo el sponsor) para comunicar cualquier eventualidad en tiempo real.		

TTS-PPS14786-13 Reporte de cierre


Proyecto: PPS14786 Integrar Andromeda Screening en VE para Sancionados					
REPORTE DE CIERRE					
Cronograma					
Fecha de inicio	February 10, 2017	Fecha de cierre	August 3, 2017	Desviación final de cronograma (d)	0.00
SPI promedio	0.82	SVT(d) promedio	-10.69		
Costos					
Est. costo inicial	\$42,681.31	Est. costo final	\$49,549.31	Costo final	\$49,677.65 -\$128.34
Rva. de conting. inicial	\$7,734.45	Rva. de conting. Final	\$3,306.65	Rva. de conting. restante	\$3,306.65 \$0.00
Línea base inicial	\$50,415.76	Línea base final	\$52,855.96	Rva. de gerencia restante	\$8,651.37 \$0.00
Rva. de gerencia inicial	\$18,584.24	Rva. de gerencia final	\$8,651.37		
Presupuesto inicial	\$69,000.00	Presupuesto final	\$61,507.33	Retorno	\$11,829.68
Alcance					
Requisitos del producto entregados:			Entregables completados:		
-US01	-US11		-D01	-D12	
-US02	-US12		-D02*	-D13	
-US03			-D03	-D14	
-US04			-D04		
-US05			-D05		
-US06			-D06		
-US08			-D07*		
-US09			-D10		
-US10			-D11		
Notas					
*Entregable D02 adaptado para omitir el uso de certificados					
*Entregable D07 actualizado para omitir el uso de certificados					
La totalidad del alcance, incluyendo los cambios CC-01 y CC-02 fue entregada.					

TTS-PPS14786-14 Registro de aceptación

Thu 2022-06-16 3:25 PM

 Pedro Fernandes <pfernandes@andromeda.com>
Registro de aceptación

Para vcorrea@andromeda.com; agonzalez2@andromeda.com; nguerrero@andromeda.com

 TTS-PPS14786-13 Repo...
14 KB


Veronica / Norelva / Adriana,

Por favor considerar el reporte de cierre adjunto para el Proyecto TTS-PPS14786 Integrar Andromeda Screening en VE para Sancionados, completado el 3 de Agosto de 2017, y proveer sus aprobaciones individuales a modo de aceptación de los resultados para su cierre formal.


Saludos,

Pedro Fernandes
Andromeda Bank - Gerente de proyectos Venezuela

Thu 2022-06-16 3:25 PM

 Veronica Correa <vcorrea@andromeda.com>
RE: Registro de aceptación


Para pfernandes@andromeda.com; agonzalez2@andromeda.com; nguerrero@andromeda.com

 TTS-PPS14786-13 Repo...
14 KB


Aprobado!!!

Saludos,
Vero

Thu 2022-06-16 3:25 PM


 Adriana Gonzalez <agonzalez2@andromeda.com>
RE: Registro de aceptación

Para pfernandes@andromeda.com; nguerrero@andromeda.com; vcorrea@andromeda.com


 TTS-PPS14786-13 Repo...
14 KB

APROBADO!!

Thu 2022-06-16 3:25 PM

 Norelva Guerrero <nguerrero@andromeda.com>
RE: Registro de aceptación

Para pfernandes@andromeda.com; agonzalez2@andromeda.com; vcorrea@andromeda.com

 TTS-PPS14786-13 Repo...
14 KB

Excelente trabajo para todo el equipo, aprobado de mi parte, felicitaciones!!!

Saludos,
Norelva Guerrero
Andromeda Venezuela – Operations Mgr.
Upcoming OOO: Aug 4 to Aug 19

Otros

TTS-PPS14786-0 Inventario de documentos

Proyecto:	Integrar Andromeda Screening en VE para Sancionados			
Id Proyecto:	PPS14786	Línea de Negocio:	TTS	
Id	Nombre	Version	Fecha	Estado
TTS-PPS14786-1	Solicitud y caso de negocio	1.00	January 5, 2017	Aprobado
TTS-PPS14786-2	Análisis preliminar PMO LATAM	1.00	January 10, 2017	Aprobado
TTS-PPS14786-3	Acta de constitución de proyecto	1.10	February 10, 2017	Aprobado
TTS-PPS14786-4	Enunciado del alcance	1.00	February 15, 2017	Aprobado
TTS-PPS14786-5	Cronograma y costos	1.00	February 23, 2017	Aprobado
TTS-PPS14786-6	Análisis de interesados y OBS	1.00	February 13, 2017	Aprobado
TTS-PPS14786-7	Plan de calidad	1.00	March 21, 2017	Aprobado
TTS-PPS14786-8	Bitácora de riesgos y problemas	1.00	February 23, 2017	Aprobado
TTS-PPS14786-9	Presupuesto	1.00	February 23, 2017	Aprobado
TTS-PPS14786-10	Herramienta de reportes	1.00	February 23, 2017	Aprobado
TTS-PPS14786-11	Registro de cambios	1.00	February 24, 2017	Aprobado
TTS-PPS14786-12	Lecciones aprendidas	1.00	August 2, 2017	Aprobado
TTS-PPS14786-13	Reporte de cierre	1.00	August 2, 2017	Aprobado
TTS-PPS14786-14	Registro de aceptación	1.00	August 3, 2017	Aprobado

Referencias y citas bibliográficas

U.S. DEPARTMENT OF THE TREASURY. (2022, 08 31). *Office of Foreign Assets Control - Sanctions Programs and Information*. Retrieved from <https://home.treasury.gov/policy-issues/office-of-foreign-assets-control-sanctions-programs-and-information>